

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра “Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущена до захисту:
Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності д.е.н., професор
О.М. Левченко
“ _____ ” _____ 2020 р.

Випускна кваліфікаційна робота

бакалавр

на тему: “ Стратегічне управління акціонерним товариством:
стан та напрями вдосконалення ”

Виконав: здобувач вищої освіти
__2__ курсу, групи МЕ - 18 – 2 ск
ОПП «Менеджмент»
Рябошапка Костянтин Ігорович _____
(підпис)
Керівник: к.е.н., ст. викл. кафедри ЕМтКД
Царенко Ілона Олександрівна _____
(підпис)
Рецензент: д.е.н., проф. Шалімова Н.С.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
1.1. Зміст та функції управління сучасним підприємством	7
1.2. Стратегічні засади управління сучасним підприємством	13
1.3. Стратегічне управління в контексті забезпечення економічного розвитку підприємства	19
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА КРЕМЕНЧУЦЬКОМУ ЛВУМГ АТ «УКРТРАНСГАЗ»	27
2.1. Загальна характеристика Кременчуцького ЛВУМГ АТ «Укртрансгаз» та оцінка його виробничо - господарської діяльності	27
2.2. Характеристика організації та стратегії управління Кременчуцького ЛВУМГ АТ «Укртрансгаз»	34
2.3. Аналіз техніко-економічних показників господарської діяльності Кременчуцького ЛВУМГ АТ «Укртрансгаз»	39
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КРЕМЕНЧУЦЬКОГО ЛВУМГ АТ «УКРТРАНСГАЗ»	54
3.1. Визначення стратегічних пріоритетів розвитку та ефективності діяльності Кременчуцького ЛВУМГ АТ «Укртрансгаз»	54
3.2. Застосування лізингу з метою забезпечення розвитку технічного потенціалу Кременчуцького ЛВУМГ АТ «Укртрансгаз»	60
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	77

Сутність стратегічного розвитку підприємства сучасні менеджери розуміють як економічну стабільність та захищеність від загроз.

Зміст стратегічного економічного розвитку підприємства та розуміння даного процесу пов'язане також з його платоспроможністю; здатністю зберігати, відновлювати чи поліпшувати стан фінансової рівноваги протягом тривалого періоду часу.

Між управлінською та фінансово-економічною діяльністю господарських суб'єктів на думку вчених, є тісна взаємозалежність. Так, наприклад, деякі категорії є, з одного боку, економічними за своєю суттю, а з іншого – фінансовими.

Зокрема, прибуток є прямими результатом економічної діяльності підприємства, і в той же час – він є фінансовим результатом, тобто власним фінансовим ресурсом підприємства. Ціна, як економічна категорія, виступає базисом для формування чистого доходу, що є первинним фінансовим результатом діяльності підприємства. Тому, до наукового обігу ввійшло поняття стратегічного забезпечення економічного розвитку підприємства, що очевидно підкреслює взаємозалежність економічної та фінансової діяльності підприємства та визначальну роль фінансів у економічній системі.

Отже, стратегічний розвиток підприємства – це такий його фінансово-економічний стан, який забезпечує захищеність його економічних інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз та створює необхідні фінансово-економічні передумови для стійкого розвитку в поточному та довгостроковому періодах.

У даній роботі викладаються питання, пов'язані з визначенням теоретичних та методичних основ удосконалення процесу стратегічного управління сучасним газопостачальним підприємством.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження процесу стратегічного розвитку підприємства, стратегічне управління підприємством та обґрунтування напрямів його удосконалення.

Предметом дослідження є стан стратегічного розвитку, а також

управління цим процесом на підприємстві Кременчуцьке ЛВУМГ АТ «Укртрансгаз».

Об'єктом дослідження роботи є система забезпечення стратегічного управління на підприємстві Кременчуцьке ЛВУМГ АТ «Укртрансгаз».

У розвиток зазначеної мети в роботі були поставлені такі завдання:

- обґрунтувати зміст та сутність процесу стратегічного управління на підприємстві;
- оцінити стабільність фінансового стану господарюючого суб'єкта у довгостроковій перспективі в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовищ;
- визначити ступінь фінансової незалежності підприємства щодо володіння своїм майном і його використанням, яке забезпечується оптимальним співвідношення власного та залученого капіталу;
- оцінити рівень покриття матеріальних обігових коштів (запасів) стабільними джерелами фінансування та спроможність маневрування власними коштами для забезпечення операційної діяльності;
- оцінити рівень платоспроможності та ліквідності підприємства (його потенційну здатність покривати поточні зобов'язання мобільними активами);
- дослідити особливості організації процесу стратегічного управління на підприємстві;
- визначити напрями підвищення ефективності стратегічного управління підприємством.

Кваліфікаційна випускна робота складається зі вступу, висновків, трьох основних розділів роботи, списку використаних джерел та доповнена додатками.

У першому розділі роботи розкрито сутнісно-змістовну характеристику стратегічного управління, основні етапи процесу стратегічного управління на підприємстві, також розкриваються всі аспекти, що стосуються теоретико-методичних основ процесу стратегічного управління підприємством.

У другому розділі випускної роботи розглянуто дослідження стану

системи забезпечення стратегічного управління на конкретному прикладі підприємства (зокрема, на Кременчуцькому ЛВУМГ АТ «Укртрансгаз»). В цьому розділі проводиться дослідження та організаційна характеристика господарської діяльності, а також здійснюється оцінка ефективності стратегічного управління на підприємстві.

У третьому розділі роботи запропоновані шляхи покращення процесу стратегічного управління на підприємстві.

Для написання випускної кваліфікаційної роботи з цієї теми необхідно ознайомитись з законодавчими актами, а також науковими працями А. Арєф'євої, Р. Качалова, О. Марченко, Д. Ковальова та інших українських і зарубіжних науковців.

Інформаційними джерелами для дослідження, яке проводилося в даній кваліфікаційній роботі виступали форми обов'язкової статистичної звітності: ф.№1 «Баланс», ф.№2 «Звіт про фінансові результати» за період 2014-2018 рр.

В процесі дослідження використані традиційні способи та засоби економічного аналізу, зокрема, складання аналітичних таблиць, аналітичне порівняння, обчислення індексів, групування, графічний метод.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Зміст та функції управління сучасним підприємством

Управління за своєю суттю є самостійним видом професійної діяльності, що спрямований на досягнення в ринкових умовах, зазначених цілей завдяки раціональному використанню матеріальних та трудових ресурсів та застосуванню принципів, функцій та методів економічного механізму менеджменту.

Менеджмент – управління в умовах ринкової економіки означає:

- прагнення збільшити ефективність виробництва, до отримання максимальних результатів з мінімальними витратами;
- орієнтацію підприємства на попит та споживання ринку, на запити конкретних споживачів та організацію виробництва тих видів продукції, які користуються попитом та можуть давати підприємству очікуваний прибуток;
- постійне корегування цілей і програм в залежності від стану ринку;
- господарська самостійність, яка забезпечує свободу, прийняття, рішень тим, хто несе відповідальність за кінцеві результати діяльності підприємства;
- необхідність використання актуальної інформаційної бази та сучасну комп'ютерну техніку і програмне забезпечення для багатоваріантних обчислювань при прийнятті обґрунтованих та раціональних рішень.

Професійний менеджмент як самостійний вид діяльності передбачає в якості суб'єкта цієї діяльності спеціаліста – менеджера та в якості об'єкта – господарчу діяльність підприємства в цілому або її конкретну сферу (виробництво, збут, фінансову і т.д.)

Під господарською діяльністю в визначенні менеджменту розуміють діяльність підприємства:

- у будь-якій сфері діяльності підприємства: виробництво, збут, фінанси, якщо вона направлена на отримання прибутку як кінцевого результату або підприємницького прибутку в залежності від конкретних цілей діяльності підприємства;
- у будь-якій галузі економіки: промисловості, торгівлі, будівництва, транспорту та інші.

Таким чином, менеджмент стосується лише тих сфер діяльності підприємства, що функціонують з метою отримання прибутку незалежно від характеру такої діяльності.

Найважливішим напрямом менеджменту є визначення цілей діяльності підприємства, зокрема перспективних цілей, тобто формування стратегії розвитку.

Управління шляхом встановлення цілей здійснюється з урахуванням оцінки потенційних можливостей підприємства та його забезпеченість відповідними ресурсами. Цілі поділяють на загальні та специфічні. Загальні цілі відображають концепцію розвитку підприємства в цілому; специфічні розробляються у рамках загальних цілей по загальним видам діяльності підприємства.

Рациональне використання матеріальних та трудових ресурсів передбачають досягнення цілей при мінімумі витрат і максимумі ефективності, що здійснюється в процесі управління, коли група співробітників спрямовує свою діяльність на досягнення загальних цілей на основі відповідної мотивації їх праці.

Послідовно здійснюваний процес планування, організації і координації людських і матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного досягнення завдань, мотивація та контроль і є за своєю змістовною суттю процесом менеджменту на підприємстві.

Отже, визначення сутності та змісту менеджменту в науковій літературі можна подати схематично, у вигляді рисунку (рис. 1.1).



Рис.1.1. Зміст менеджменту [14]

Таким чином, ми бачимо, що зміст менеджменту втілюється в чотирьох основних його функціях, які передбачають логічну послідовність їх реалізації, з метою досягнення ефективності процесу менеджменту.

До основних функцій належить перш за все планування, яке свою чергу, включає як стратегічне так і тактичне планування. Планування передбачає не лише вирішення питання: що, як, коли та ким має бути виконано. В процесі планування необхідно оцінити сферу фінансів, маркетингу, виробництва, трудових ресурсів підприємства, визначити всі слабкі та сильні сторони організації, також необхідно оцінити загрози від конкурентів, можливості партнерів, постачальників. Тобто оцінити в цілому свої цілі та можливості того, якими засобами та методами ми зможемо їх досягти.

Наступною важливою функцією менеджменту є організація, яка передбачає послідовно здійснювані дії щодо реалізації визначених раніше, під час планування, цілей.

Отже, маємо визначити, якими саме засобами ми скористаємось задля успішного досягнення наших цілей, необхідно узгодити діяльність усіх підрозділів, забезпечити ресурсами, в тому числі і людськими придбати та організувати доставку необхідних ресурсів, матеріалів, сировини, придбати технології та обладнання, організувати навчання персоналу для роботи на

новому обладнанні, тощо.

Наступна функція, функція мотивації передбачає, що вмотивовані співробітники, які можуть самореалізуватися в межах своєї організації, є більш продуктивними та ефективними, оскільки такі працівники ідентифікують себе з організацією чи підприємством на якому працюють, а отже так само прагнуть досягти її цілей, як і своїх власних.

Процес мотивації полягає у розробці ефективних інструментів, систем стимулів, які включають не лише матеріальні заохочення, а і покращення умов праці, різні соціальні пакети та нематеріальні стимули, що мають необхідну значущість для працівника.

Не менш важливою функцією менеджменту є функція контролю. Контроль передбачає порівняння показників отриманих фактичних результатів діяльності з тими показниками, які були заплановані і визначення відхилень з подальшими висновками та розробкою заходів, щодо усунення виявлених розбіжностей.

Реалізація всіх зазначених функцій менеджменту не можлива без забезпечення необхідних комунікацій, а також вони передбачають і потребують прийняття рішень, що в принципі, не можливо без забезпечення ефективного комунікаційного процесу.

Зміст роботи менеджера зводиться до того, що він повинен постійно сприймати великі обсяги інформації, обробляти і аналізувати її, і на основі вже здійсненого аналізу приймати управлінські рішення. Прийняття менеджером рішення по суті є алгоритмізованим процесом, який передбачає послідовно здійснюваний етапи процесу.

Отже, прийняття рішень – це визначений процес, який передбачає певну послідовність дій, зі збору інформації, її аналізу, розробку альтернативних варіантів рішень, оцінку цих варіантів з точки зору ефективності то обрання найбільш оптимального варіанту рішення, а також, обов'язково, контроль за його виконанням.

Як ми вже зазначали ефективність процесу прийняття рішень

менеджером, значною мірою залежить не тільки від його особистих і професійних здібностей, а й від комунікації, тобто процесу обміну інформацією, її якісним змістом, швидкістю обміну та умовами визначеності. Надійність взаємовідносин та чесність у стосунках між співробітниками теж суттєво впливає на ефективність комунікаційного процесу, а відтак, і на правильність та ефективність прийняття менеджером поточних та стратегічних рішень.

Організація ефективної системи управління багато в чому залежить від організаційно-розпорядчого механізму управління, що створений та застосовується на підприємстві. Зокрема, було встановлено, що деякі інструменти, такі як спеціалізація та поділ праці, значно підвищують її продуктивність, проте, вони передбачають чітко визначені та скоординовані відносини між підрозділами підприємствами та виконавцями.

Тобто, необхідно забезпечити створення такої структури підприємства, яка б надавала можливість співробітникам ефективно працювати разом для досягнення поставлених стратегічних та поточних цілей. Необхідно зазначити, що організація може розглядатися в двох аспектах: в першому випадку можна розподілити свій обсяг роботи між конкретним виконавцями та підрозділами або в другому випадку, організувати взаємозв'язок окремих підрозділів використовуючи розподіл ресурсів з допомогою інструментів делегування повноважень та відповідальності. Тобто, делегування передбачає передачу завдань і повноважень особі, що бере на себе відповідальність за виконання поставлених завдань.

Отже необхідно з'ясувати, що являє собою відповідальність, перш ніж ми почнемо використовувати принцип делегування повноважень.

Зобов'язання вирішувати поставлені завдання та відповідати за якість їх виконання і є відповідальністю. За це працівник, що несе відповідальність і отримує заробітну плату, і, як правило, чим більший тягар відповідальності, тим вища і заробітна плата менеджера. Відповідальність менеджерів тісно пов'язана з процесом делегування повноважень.

Повноваженнями є обмежені права використовувати фінансові, інформаційні, трудові та інші ресурси організації на досягнення цілей та вирішення поточних і стратегічних завдань підприємства. Процес делегування повноважень передбачає, що повноваження делегуються посаді, а не певній особі, яка цю посаду обіймає. Повноваження завжди обмежені посадою. Отже, якщо працівник змінює роботу чи посаду, то, відповідно, він втрачає повноваження старої посади. Але натомість він отримує повноваження нової посади.

В залежності від характеру обмежень щодо повноважень розрізняють лінійні та штабні повноваження. Повноваження, які дають керівнику узаконену владу і передаються безпосередньо від начальника до підлеглого і далі до інших підлеглих називають лінійними повноваженнями. Отже, керівник, який має лінійні повноваження, може приймати рішення та діяти у визначених питаннях без згоди з іншими керівниками, але лише в тих межах, які встановлені організацією.

Процес розподілу відповідальності підлеглим називається делегуванням. Проте делегування відповідальності підлеглому не знімає відповідальності з особи, що її надала. Якщо підлеглий з будь-яких причин не виконав роботу, то провина за це і на підлеглому, і на його керівникові.

Існують також деякі причини, через які керівники не бажають делегувати свої повноваження, і через це виявляються перевантажені роботою, виснажуються і починають допускати помилки у прийнятті рішень, створюючи загрозу для роботи всього підприємства. Серед таких помилок найбільш розповсюдженими є наступні:

- керівник впевнений, що зробить цю роботу краще, ніж підлеглий, а, отже, і сам її виконує, замість підлеглого;
- відсутність здібності правильно розподілити обов'язки між підлеглими;
- відсутність довіри до підлеглих, через це працівники почувають себе невпевнено, поводяться безініціативно і часто запитують керівника, чи

правильно вони виконують свої обов'язки., відволікаючи його від основних обов'язків;

- відчуття страху, що делеговане завдання не буде виконане вчасно, оскільки керівник несе за це відповідальність.

Підлеглі, зі свого боку, уникають додаткових повноважень та не бажають відповідальності через наступні причини:

- запитати у керівника, що робити, простіше, ніж самому приймати рішення;
- більша відповідальність збільшує ймовірну можливість припуститися помилку, тому підлеглий ухиляється від неї;
- відсутність інформації та необхідних ресурси у достатній кількості для успішного виконання завдань;
- підлеглий не впевнений у своїх здібностях або не має достатньої компетенції;
- відсутність додаткових стимулів, адже більша відповідальність означає більше ризику для особи, яка її приймає.

Отже, більшість працівників не приваблюють додаткові обов'язки, в свою чергу адміністрація, не поспішає забезпечувати стимулювання більшої відповідальності.

Проте, для забезпечення відповідної мотивації винагорода не обов'язково має бути у вигляді додаткової оплати, це може бути також підвищення по службі, створення більш комфортних умов праці, особливий статус або подяка тощо.

1.2. Стратегічні засади управління сучасним підприємством

Нестабільність, мінливість навколишнього середовища, агресивний вплив на безпосереднє оточення та інші сучасні умови, в яких функціонує підприємство ставлять перед керівником підприємства все складніші завдання. Ці завдання пов'язані з розвитком підприємства за рахунок його як

внутрішнього та зовнішнього зростання та ефективним використання наявних ресурсів підприємства.

Зусилля стратегічного управління перш за все направлені на вибір і реалізацію стратегічних цілей, забезпечення довгострокових конкурентних переваг, визначення реальних масштабів діяльності загально корпоративного напрямку розвитку, а також на ефективний розподіл фінансових, матеріальних, інформаційних та людських ресурсів в середині організації.

Отже, на нашу думку, стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий план для забезпечення реалізації місії та стратегічних цілей підприємства.

Стратегія розвитку підприємства має розроблятися у розвиток загальної та економічної стратегії підприємства. Стратегія розвитку підприємства в своїх рамках передбачає реалізацію наступних стратегій:

- економічної стабільності підприємства;
- забезпечення безпеки інвестиційної діяльності підприємства;
- зростання прибутку та ефективності використання власного капіталу підприємства;
- безпеки інноваційної діяльності;
- забезпечення захисту його конкурентної позиції
- забезпечення нейтралізації економічних та соціальних ризиків.

Розробляючи стратегію розвитку підприємства, необхідно враховувати динаміку глобальних та макроекономічних процесів, тенденцій розвитку вітчизняних і зарубіжних фінансових ринків, оцінювати можливості диверсифікації діяльності підприємства.

Стратегія розвитку підприємства включає формування людських, матеріальних та фінансових ресурсів, їх планування та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Її реалізація забезпечується завдяки досягненню основних цілей розвитку підприємства.

Фінансова політика підприємства, податкова політика, цінова,

амортизаційна, дивідендна, інвестиційна визначаються на підставі стратегії розвитку підприємства. У процесі розробки стратегії розвитку підприємства найбільша увага приділяється зниженню собівартості продукції, розробці та впровадженню у виробництво перспективних видів продукції та послуг, мобілізації внутрішніх ресурсів, ефективному використанню ресурсів підприємства та ін.

Розробка стратегії розвитку підприємства є алгоритмізованим процесом, який включає вибір і реалізацію стратегічних цілей, забезпечення довгострокових конкурентних переваг, а також ефективний розподіл наявних ресурсів підприємства.

Необхідно зазначити, що саме розробка стратегії та саме стратегічне управління є базовими поняттями в сфері економічного розвитку підприємства. Проте, сама стратегія не є універсальним інструментом із забезпечення економічного розвитку сучасних підприємств, оскільки середовище, в якому діють підприємства є досить мінливим і це обумовлює певну адаптивність стратегії підприємства до змінюваних умов.

У відповідності з розробленою стратегією розвитку підприємства та для забезпечення її реалізації на самому підприємстві розробляють поточні плани, систему бюджетів а також спеціальні програми розвитку функціональних програм, зокрема, програми технічного розвитку, оновлення асортименту, розвитку персоналу, екологічної безпеки тощо.

В розрізі забезпечення реалізації стратегії розрізняють три види планування:

- перспективне (планування – більш ніж 5 років),
- середньострокове (від 3 до 5 років)
- короткострокове (планування – рік чи менше, квартал, місяць).

Метою перспективного планування є узгодження діяльності підприємства із перспективними запитами ринку та превентивна адаптація до динаміки ринкових процесів і поведінки конкурентів. Перспективне планування є основною умовою усвідомленого розвитку організації.

Перспективне планування потребує дотримання наступних умов:

- по-перше, подібно до управління інвестиційним портфелем будується і діяльність підприємством, тобто розподіл ресурсів здійснюється відповідно до очікуваного потенціалу отримання прибутку;

- по-друге, кожен вид господарської діяльності підприємства піддається ретельній оцінці, тобто здійснюється дослідження показників ринкового зростання і ретельно аналізуються позиції компанії на конкретному ринку;

В основі стратегічного планування лежить використання специфічних інструментів аналізу, таких, як аналіз внутрішніх можливостей і загроз, а також оцінки сильних та слабких сторін організації з урахуванням її специфіки.

Отже, як ми вже з'ясували, формування стратегії підприємства є послідовним процесом, який проходить наступні визначені етапи.

На першому етапі розробки стратегії визначають місію, мету і цілі підприємства.

На другому етапі формування стратегії здійснюються аналіз як зовнішнього так і внутрішнього середовища підприємства. За допомогою спеціальних інструментів прогнозують його майбутній розвиток, оцінюють конкурентоспроможність і прогнозують її зміни, виявляють можливості і загрози, сильні і слабкі сторони підприємства.

На третьому етапі розробки стратегії здійснюють загальний стратегічний аналіз. Зміст якого полягає в порівнянні мети і цілей з результатами аналізу середовища, виявленні і усуненні розривів між ними. Також на даному етапі формування стратегії розробляють варіанти альтернативних стратегій для розвитку підприємства.

На четвертому етапі моделюються оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний сценарії розвитку подій, а також визначається рівень конкурентоспроможності підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм, зокрема, досліджується вплив кожного з цих сценаріїв на сформульовані альтернативні стратегії.

На п'ятому етапі формування стратегії розвитку підприємства здійснюється вибір найбільш прийнятної, з точки зору ефективності, стратегії з альтернативних.

Шостий етап стратегічного планування передбачає розробку остаточного варіанту стратегічного плану підприємства.

Після того, як стратегічний план розвитку підприємства вже готовий, на його базі розробляються тактичні середньострокові плани, зокрема, в останню чергу розробляються оперативні плани та проекти, і на цьому процес стратегічного планування завершується.

Далі розпочинається процес стратегічного управління, або як ми можемо ще зустріти в науковій літературі - процес реалізації стратегічного плану.

На етапі стратегічного управління забезпечується зворотній зв'язок з процесом формування стратегії, це робиться на той випадок, якщо при розробці стратегічного плану були допущенні помилки, оскільки під час реалізації стратегії можлива практична оцінка стратегічного плану. В результаті такої оцінки та контролю можливо коригувати складові стратегічного плану, або навіть частково змінювати місію та цілі, якщо вони виявились у певній мірі недосяжними. Зворотний зв'язок та коригування положень плану стратегічного розвитку можливий на будь-якому з етапів формування стратегії, оскільки і формування, і реалізація стратегії становлять єдиний процес.

Розробка стратегії розвитку підприємства базується на основних принципах організації, використання яких дозволяє забезпечити чітку цільову орієнтацію процесу, ефективність реалізації та упорядкованість на всіх стадіях реалізації.

Організації реалізації стратегічних планів включає не лише розробку, узгодження та затвердження програми заходів, а також організація обліку цих заходів та контроль їх виконанням.

Всі види діяльності з розробки та реалізації стратегічних планів мають

певне мотиваційне супроводження. Мотивуванню має підлягати як розробка концепції стратегічного розвитку, дослідження ринку, інформаційне забезпечення, так і організація розробки самої стратегії підприємства.

До основних засобів мотивації розробки кожного з напрямів стратегічного розвитку належать: по-перше оплата всіх витрат з вирішення поставлених завдань, зокрема, вартість маркетингових досліджень; по-друге - додаткова оплата чи преміювання співробітників підприємства, котрі задіяні в реалізації напрямів стратегічного плану.

Фінальним етапом процесу здійснення стратегічного управління є контроль за порядком реалізації стратегії. Контроль необхідний для виявлення та запобігання можливих проблем підприємства, перш ніж вони набудуть загрозуючого характеру.

Відповідно до теорії управління контроль реалізації стратегії визначається як покроковий процес, що містить наступні етапи:

- перш за все визначення сфер контролю, тобто формування параметрів, котрі підлягають оцінці;
- визначення критеріїв для точного оцінювання рівня досягнення цілей, зокрема, це можуть бути певні стандарти для кількісно вимірюваних абсолютних чи вартісних величин, таких як обсяг продажу чи розмір прибутку. В системі контролю розроблені критерії використовуються не лише для оцінки кінцевих результатів, а і для проміжних;
- оцінюються результати функціонування в певній динаміці;
- здійснюється порівняння фактичних результатів функціонування з визначеними критеріями або встановленими стандартами. Оцінюється розмір відхилень;
- визначення явлення причин відхилення та розробка пропозицій чи плану заходів щодо усунення недопустимих відхилень плану реалізації стратегії.

Проте, дуже часто, навіть за умов ретельного дотримання плану реалізації стратегії підприємства можуть потрапити у скрутне економічне

становище.

Основними причинами, що знижують ефективність стратегічного управління і перешкоджають успішній реалізації стратегії є недостатня адаптивність плану реалізації стратегії до мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, невизначеність середовища та брак інформації для прийняття вірних рішень менеджерами підприємства, низький рівень координації діяльності та контролю за реалізацією визначених заходів. Також частою помилкою в процесі реалізації стратегії, яка призводить до негативних наслідків є неправильний розподіл ресурсів підприємства.

1.3. Стратегічне управління системою забезпечення економічного розвитку підприємства

Використання стратегії це надійний інструмент досягнення мети підприємства, але він орієнтований на довгостроковий період. Стратегія забезпечення економічного розвитку підприємства включає два основних напрями розробки стратегій, зокрема, це стратегія економічної безпеки та стратегія реактивних заходів. Перша включає, систему превентивних заходів, тобто реалізується завдяки регулярній, безперервну роботу всіх підрозділів підприємства, також включає перевірку контрагентів, оцінку угод, експертизу документів тощо. Основні функції даної контрольної діяльності, як правило виконує служба економічної безпеки підприємства. Другий напрям, передбачає розробку стратегії реактивних заходів. Вона застосовується у разі виникнення реальних загроз економічній безпеці підприємництва.

Реалізація стратегія забезпечення економічної безпеки передбачає застосування визначених процедур і виконання конкретних дій з метою забезпечення економічної безпеки підприємства. В процесі управління економічною безпекою підприємства прийнято виділяти контури оперативного, тактичного та стратегічного управління.

Оперативне управління характеризується лише протистоянням загрозам,

які уже виникли; тактичне – здатністю до адаптації; стратегічне – здатністю до постійного розвитку.

Стадія життєвого циклу, на якому знаходиться підприємство і визначає ті динамічні зміни в діяльності підприємства та заходи економічної безпеки, які вживаються для забезпечення його економічного розвитку.

Зокрема, на стадії створення підприємства основними загрозами у забезпечення економічної безпеки виступають загрози від неправильного позиціонування підприємства на ринку. Найбільш небезпечною стадією з позиції забезпечення економічної безпеки підприємства є стадія зростання підприємства, оскільки становище підприємства на цій стадії ще не стабілізоване і сильно піддається впливу зовнішніх і внутрішніх загроз. Отже, на цій стадії життєвого циклу найбільше уваги слід приділяти вдосконаленню системи менеджменту підприємства та питанням розширення виробництва і стабільного зростання.

На стадії зрілості, коли підприємство вже захопило необхідну частку ринку, основними інструментами забезпечення високого рівня економічної безпеки є маркетинг, а основною метою діяльності є утримання завойованих позицій, удосконалення існуючих способів виробництва, а також розробка нових продуктів, застосування нових технологій тощо.

На останній стадії циклу розвитку підприємства, на стадія спаду найбільше уваги слід приділяти збереженню ефективних напрямів діяльності, які мають стати основою для виходу підприємства з кризи, а також питанням дисципліни фінансових розрахунків.

В залежності від стану господарської діяльності підприємства слід вирізняти наступні моделі стратегій:

Перша модель визначається стратегією формування системи економічної безпеки підприємства, яке стабільно та безперервно випускає продукцію без проведення маркетингових досліджень. Таким чином, виникає небезпека затоварювання складів підприємства готовою продукцією до моменту сформованості та дієвості системи його економічної безпеки.

Друга модель передбачає функціонування підприємства в умовах залучення короткострових кредитів, що впливає на формування системи економічної безпеки. Оскільки короткострокові кредити вважаються найбільш ризикованими джерелами забезпечення витрат підприємства, в результаті виникають додаткові економічні ризики, пов'язані зі сплатою зазначених зобов'язань. Це обумовлено тим, що у сфері виробництва фінансовий цикл, тобто, період за який обертаються фінансові ресурси підприємства зазвичай за тривалістю довший ніж строк повернення короткострокових кредитів.

Стратегія формування системи економічної безпеки підприємства в умовах жорсткої економії ресурсів є третьою моделлю стратегії економічної безпеки підприємства. Вона використовується для того, щоб протистояти неочікуваним загрозам, в умовах коли на підприємстві відсутня служба економічної безпеки, або робота відповідної служби ще не є налагодженою.

Четверта модель характеризується стратегією удосконалення системи економічної безпеки підприємства в умовах зміни пріоритетів діяльності підприємства. Дана стратегія передбачає, що підприємство вміло адаптується до змін зовнішнього середовища, така адаптація може здійснюватись не за рахунок випуску основного виду продукції, а внаслідок ефективної фінансової діяльності.

П'ята модель характеризується стратегією удосконалення системи економічної безпеки підприємства в умовах залучення довгострокових кредитів. У випадку залученні позикових коштів на довший період підприємство має більше часу для їх повернення і може краще адаптуватись до змін зовнішнього середовища та протистояти економічним та іншим загрозам, ніж у мовах короткострокового кредитування.

До шостої моделі стратегії належить стратегія удосконалення системи економічної безпеки підприємства в умовах зміни головного постачальника. Зміна постачальника дозволить підприємству удосконалити уже сформовану систему його економічної безпеки та більш більш гнучко адаптуватись до змін зовнішнього середовища.

Стратегія перманентного посиленого моніторингу роботи системи економічної безпеки підприємства належить до сьомої моделі стратегії економічної безпеки і використовується в умовах інвестування на розширене відтворення виробництва.

Остання, восьма модель стратегії економічної безпеки застосовується в умовах впровадження нової технології виробництва на підприємстві, що характеризується підвищеними ризиками та зростанням ролі служби економічної безпеки підприємства, оскільки передбачає підвищені вимоги до збереження комерційної таємниці, забезпечення інформаційної безпеки та забезпечення лояльності персоналу.

Протягом життєвого циклу підприємства змінюються технології виробництва товарів, умови виробництва, смаки та уподобання покупців, тривають атаки конкурентів, товар переживає різні етапи купівельного інтересу споживачів, тому підприємства часто переглядають свою виробничу стратегію, оскільки ринок перебуває у постійному русі.

Оскільки конкурентне середовище постійно спонукає підприємства вкладати кошти у нові технології, створювати нові товари та вдосконалювати старі, і часто на підприємстві одночасно випускається асортимент товарів, кожен з яких знаходиться на різних стадіях життєвого циклу. Необхідно зазначити, що на різних стадіях життєвого циклу товару використовуються різні стратегії виробництва. Отже, підприємство повинне розробляти специфічну стратегію виробництва для кожної нової стадії життєвого циклу товару.

Останніми роками "Технологічні прориви" іноді призводили до швидкого відмирання цілих галузей промисловості (наприклад, винайдення комп'ютера призвело до зникнення друкарських машинок). Тому у виробничих стратегіях все більшої уваги потребує їх взаємозв'язок зі стратегіями інновацій. Розроблення нових технологій, методів організації праці та виробництва створює передумови для встановлення та реалізації агресивних стратегій конкурентної боротьби. Наприклад, середні за рівнем

розвитку підприємства, після застосування нових матеріалів або методів обробки, ставали лідерами галузей та флагманами виробництва.

Якщо підприємство змагається за свою конкурентоспроможність, воно обов'язково має розробити стратегію інновацій та наукових досліджень. Модифікація та вдосконалення вже існуючого продукту, а також розробка нового, не можуть відбуватись без певного економічного обґрунтування. Основою такого економічного обґрунтування є маркетингові дослідження, які вивчають вимоги споживача до товару.

У зв'язку з тим, що потреби і запити споживачів змінюються надто швидко, в умовах конкуренції кожне підприємство повинно мати свою стратегічну програму розробки нових товарів.

Існує два основних способи, з допомогою яких підприємство може отримати новинки:

- ✓ - розробити самостійно, завдяки створенням у себе відділу наукових досліджень і розробок.
- ✓ придбати у іншого підприємства, зокрема, купити патент, ліцензію або загалом купити інше підприємство, яке володіє такими патентами чи розробками;

Необхідно зазначити, що підприємства, які самостійно займаються науковими дослідженнями та розробкою нових товарів, стоять перед вибором: розробляти нові товари, чи ні? Це пов'язано, з невеликою імовірністю успіху таких розробок та значною капіталомісткістю таких дослідницьких і винахідницьких проєктів. Існує безліч причин, через які вкладення в наукові розробки не окупляться, починаючи з високої вартості дослідних робіт та закінчуючи переоцінкою обсягу ринку для нової продукції, а також неправильним позиціюванням товару та провальною рекламною кампанією.

Підприємства, що розробляють нові товари мають ретельно опрацювати кожен з етапів науково-дослідної і конструкторської розробки.

Сам процес від ідеї до готового продукту містить у собі п'ять основних етапів: виникнення і формулювання ідеї; концептуальна обробка ідеї;

дослідно-конструкторська розробка, включаючи виготовлення дослідного зразка; пробний вихід на ринок; комерціалізація проекту.

На першому етапі виробляється первинна оцінка пропозицій по розробці нових товарів і послуг з метою вибору з них найбільш ефективних.

Ідеї, що пройшли первісну оцінку, піддаються концептуальній обробці, де вони уточнюються з урахуванням запитів потенційних споживачів. На цій стадії складається перший (робочий) варіант бізнес - плану, у якому описуються основні характеристики товару і передбачувана стратегія його збуту з обліком, по можливості, думки потенційних споживачів.

Після схвалення концепції починається етап дослідно-конструкторської розробки, на якому зважуються всі схемно-конструкторські, технологічні, виробничо-технічні й інженерні питання.

Етап розробки завершується створенням дослідного зразка для відпрацювання конструкторської документації, налагодження всього технологічного процесу виробництва, проведення іспитів і презентації споживачам для вивчення їхньої думки про конкурентноздатність.

Перед закінченням НДКР повинна бути зібрана вся інформація, необхідна для складання остаточного варіанту маркетингового плану.

Етап пробного виходу на ринок передбачає виготовлення пробної партії продукції та її реалізацію, за результатами якої можна оцінити те, чи прийме ринок новий товар. Успіх реалізація пробної партії пройде свідчитиме про рівень конкурентноздатності новоствореного товару.

Відповідно до фази життєвого циклу кожне виробництво проходить через такі стадії:

1. Становлення
2. Зростання
3. Зрілість
4. Старіння

На кожному з етапів життєвого циклу мають розроблятися різні виробничі стратегічні рішення та формуватися різні виробничі стратегії та

тактика. Графічна інтерпретація концепції життєвого циклу виробництва представлена на рис. 1.2.

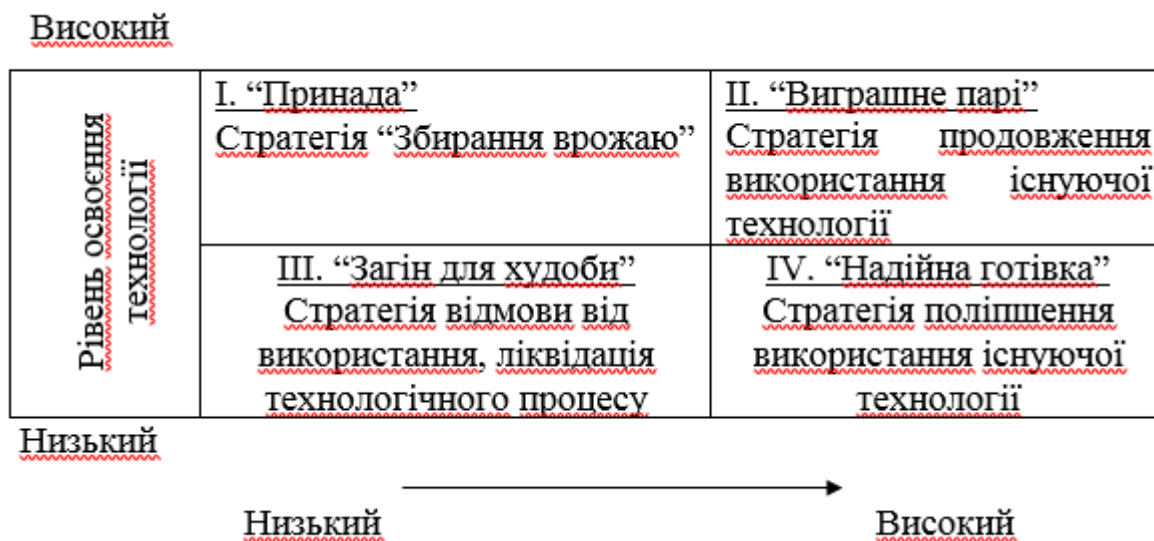


Рис. 1.2. Портфель технологій [22]

На рис. 1.2. наведений приклад застосування матричної моделі для аналізу технологій. Проаналізувавши рівень техніко-технологічного рівня виробництва менеджери приймають рішення про те чи варто переходити до нової технології чи краще вдосконалювати існуючу. Реалізація загальних конкурентних стратегій також має технологічне трактування (табл.1.1):

Таблиця 1.1

Зв'язок загальних конкурентних та інноваційних стратегій у формуванні конкурентних переваг підприємства

Загальна конкурентна стратегія	Лідер по інноваціях	Послідовник по інноваціях
Лідерство за рахунок зниження витрат (цін)	- Порівняно низька собівартість нової продукції. - Менші витрати при впровадженні технології. - Результат — виробництво з найменшими витратами	- Низька собівартість нової продукції, створеної методом копіювання конструкторських рішень і технології лідера. - Відсутність витрат на НДПКР
Диференціація	- Висока споживча вартість продукції з унікальними можливостями. - Усі види інновацій спрямовані на створення та розвиток унікальних властивостей	Прийняття продукції, системи виробництва та збуту до потреб споживача через використання досвіду лідера

Головною метою виробничої стратегії інновацій є зниження часових та

витратних характеристик освоєння нововведення для того, щоб підприємство розвивалось стабільно. Світовий досвід доводить, що на цій стадії виробництва банкрутують 7 підприємств із 10. Згідно з класифікацією К.Фрімена, який розрізняв інновації "за менеджерською поведінкою", можливо сформулювати 5 різновидів інноваційної стратегії (див.табл.1.2).

Таблиця 1.2

Модифікації інноваційної стратегії

Тип стратегії	Основний зміст	Можливі результати
1. Традиційна	Підвищення якості існуючих продуктів на існуючій технологічній базі	Поступове відставання в техніко-технологічному, а потім і в економічному відношенні
2.Опортуністична	Орієнтація на продукт-лідер на ринку, що не потребує високих витрат на НДДКР.	Можливий виграш за рахунок монопольної присутності на ринку. Помилки в оцінці власних адаптаційних можливостей та ринку призводять до ризику швидко втратити свої переваги.
3.Біржо - імітаційна	Закупівлі ліцензій з мінімальними витратами на власні розробки.	Успіх можливий за умов високої спеціальної кваліфікації та постійної підтримки досягнутого рівня. У протилежному випадку - швидка втрата монопольних переваг.
4. Оборонна	Не відставати від інших, не претендуючи на домінування.	Використовується на невеликих підприємствах, нерідко - залежних від великих підприємств.
5.Наступальна	Бути першим на ринку за рахунок високого рівня інноваційного процесу, кваліфікованих кадрів, та інших конкурентних переваг.	Ризики, пов'язані з будь-яким лідерством, але і переваги від такої позиції на ринку - основа "агресивної ініціативи".

Науково-виробничі об'єднання України традиційно самостійно займались власними науково – дослідними та конструкторськими розробками. Завдяки НДДКР на підприємствах був сформований високий рівень науково-технічного потенціалу. Проте реалізація таких проєктів, в умовах командної економіки, фінансувалась централізовано. Однак сучасних реаліях, більшість досліджень поступово згортались до призупинення. Застарілі знання та невикористані результати досліджень спонукають до пошуку нових раціоналізаторських, конструкторських рішень, нових технологій.

ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА КРЕМЕНЧУЦЬКОМУ ЛВУМГ АТ «УКРТРАНСГАЗ»

2.1. Загальна характеристика Кременчуцького ЛВУМГ АТ «Укртрансгаз» та оцінка його виробничо - господарської діяльності

З метою запобігання виведення частини акцій Укртрансгазу у вільний обіг, а також в зв'язку зі зміною типу Товариства на виконання вимог Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення ведення бізнесу та залучення інвестицій емітентами цінних паперів» №2210-19 від 16.11.2017 року, рішенням №186 НАК «Нафтогаз України», було прийнято рішення про перейменування юридичної особи з Публічного акціонерного товариства «УКРТРАНСГАЗ» на Акціонерне товариство «Укртрансгаз».

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 24.07.1998 №1173 «Про розмежування функцій з видобування, транспортування, зберігання і реалізації природного газу», та відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України «Про реорганізацію дочірніх компаній Національної акціонерної компанії «Нафтогаз України» від 13.06.2012 №360-р, наказу Міністерства енергетики та вугільної промисловості України «Про реорганізацію ДК «Укртрансгаз» НАК «Нафтогаз України» від 18.07.2012 №530 внаслідок реорганізації шляхом перетворення в публічне акціонерне товариство ДК «Укртрансгаз» НАК «Нафтогаз України» було створена ПАТ «Укртрансгаз».

Засновником компанії ПАТ «Укртрансгаз» є НАК «Нафтогаз України». Компанія є правонаступником майнових і немайнових прав і обов'язків ДК «Укртрансгаз». До складу АТ «Укртрансгаз» входить 13 структурних підрозділів на правах філій, виробничі об'єкти яких розташовані в усіх областях України, які наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Структурні підрозділи АТ «Укртрансгаз» на правах філії

Облікова кількість працівників ПАТ «Укртрансгаз» станом на 31 грудня 2018 року – 20058 осіб.

ПАТ «Укртрансгаз» належить до газової та нафтопереробної галузей економіки України та виконує функції оператора газотранспортної системи та пов'язаних наземних та підземних сховищ природного газу для забезпечення підвищення рівня енергетичної безпеки держави та ефективного функціонування та розвитку нафтогазового комплексу, задоволення потреб внутрішніх та іноземних споживачів у відповідних послугах у безпечний, надійний та економний спосіб.

ПАТ «Укртрансгаз» практично монопольно реалізує функції газотранспортній системі України, обсяг його виробничих потужностей наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика газотранспортної системи України

<u>Параметри ГТС</u>	<u>Одиниця виміру</u>	<u>Кількість**</u>
<u>Довжина газопроводів*, всього:</u>	<u>км</u>	<u>37 600,177</u>
<u>у тому числі:</u>		
<u>магістральних газопроводів</u>		<u>22 007,472</u>
<u>магістральних газопроводів-відводів</u>		<u>13 123,527</u>
<u>розподільних газопроводів</u>		<u>2 469,178</u>
<u>Компресорні станції (КС), з врахуванням власності ПАТ «ГАЗТРАНЗИТ»</u>	<u>шт.</u>	<u>73</u>
<u>Компресорні цехи, з врахуванням власності ПАТ «ГАЗТРАНЗИТ»</u>	<u>шт.</u>	<u>111</u>
<u>Газоперекачувальні агрегати, з врахуванням власності ПАТ «ГАЗТРАНЗИТ»</u>	<u>шт.</u>	<u>705</u>
<u>Потужність компресорних станцій</u>	<u>МВт</u>	<u>5 496</u>
<u>Газорозподільні станції (ГРС)</u>	<u>шт.</u>	<u>1 473</u>

* /** Протяжність газопроводів та кількість, зазначена з врахування об'єктів, які розміщені на ТОТ (АР Крим) і ТНТ Україні (ОРДЛО).

Підприємство АТ «Укртрансгаз» має одну з найпотужніших у Європі мереж підземних сховищ газу (ПСГ). Підземні газосховища є важливою невід'ємною технологічною складовою газотранспортної системи України.

На сьогодні Компанія експлуатує одинадцять підземних газосховищ і має на балансі іще одне на тимчасово непідконтрольній території (Луганська область). Два із ПСГ створені на базі водоносних структур, а решта – на базі виснажених газових родовищ. Загальна активна місткість підземних газових сховищ АТ «Укртрансгаз» становить 31 млрд. метрів кубічних.

Підземні газосховища підприємства мають багатоцільове призначення, основними завданнями є надійне безперебійне і раціональне забезпечення споживачів природним газом, забезпечення надійного транзиту газу через територію України до країн Європи, створення довгострокових резервів газу на випадок виникнення екстремальних ситуацій.

АТ «Укртрансгаз» надає послуги із зберігання газу в підземних газосховищах як постачальникам, так і споживачам газу.

Газотранспортна система оснащена газовимірювальними станціями (ГВС). З їх допомогою здійснюється вимірювання обсягів газу, який потрапляє в газотранспортну систему України і передається споживачам у Європу. Газовимірювальні станції, що використовуються на АТ «Укртрансгаз» розроблені з використанням передових комп'ютерних технологій, на базі мікропроцесорної техніки. Крім того, вони оснащені сучасними високоточними автоматичними приладами вимірювання витрат газу, та автоматичними приладами для визначення фізико-хімічних показників природного газу.

В газотранспортній системі діє 71 вимірювальна хіміко-аналітична лабораторія, які акредитовані згідно з Правилами акредитації на право проведення метрологічних робіт.

Вимірювання обсягів газу та його якісних показників на вході в ГТС України здійснюють 12 ГВС, а на виході -11. На останніх ведеться облік газу, що транспортується до країн Європи, у тому числі до країн Балканського регіону.

Газорозподільні станції ПАТ «Укртрансгаз» обладнані електронними автоматичними приладами вимірювання обсягів газу. На компресорних

станціях пункти вимірювання витрат газу – визначення загального обсягу технологічних витрат по компресорній станції, витрат паливного газу по кожному газоперекачувальному агрегату та витрат газу на власні потреби компресорної станції – оснащені найсучаснішими приладами.

Товариство засноване задля здійснення господарської діяльності, метою якої є отримання прибутку та діє на основі Статуту ПАТ "Укртрансгаз" від 20.06.2017 року (Додаток А).

Відповідно до зазначеної вище мети Товариство може здійснювати такі основні види діяльності:

- транспортування природного газу споживачам України;
- транзит природного газу через територію України до країн Західної і Центральної Європи;
- зберігання природного газу в підземних сховищах;
- експлуатація, реконструкція і сервісне обслуговування магістральних газопроводів і об'єктів на них;
- діагностування, атестування і сертифікація основного та допоміжного обладнання;
- будівництво і монтаж газопроводів високого і низького тисків та об'єктів на них;
- науково-дослідні, конструкторські і проектні роботи в галузі транспортування і зберігання газу;
- здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Види діяльності, що вимагають отримання ліцензії, спеціального дозволу чи іншого документу дозвільного характеру, здійснюється Товариством після отримання відповідних ліцензії, спеціального документу, іншого документу дозвільного характеру.

Товариство здійснює свою діяльність на підставі таких ліцензій на основні види діяльності:

- Ліцензія Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики (НКРЕ) серія АЕ № 194511 на право провадження

господарської діяльності з транспортування природного, нафтового газу і газу (метану) вугільних родовищ трубопроводами, рішення про видачу від 28.02.2013 № 211;

- Ліцензія Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики (НКРЕ) серія АЕ № 194512 на право провадження господарської діяльності зі зберігання природного газу, газу (метану) вугільних родовищ, рішення про видачу від 28.02.2013 № 212;

- Ліцензія Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики (НКРЕ) серія АЕ № 199672 на право провадження господарської діяльності з виробництва теплової енергії (крім діяльності з виробництва теплової енергії на теплоелектроцентралях, теплоелектростанціях, атомних електростанціях і когенераційних установках та установках з використанням нетрадиційних або поновлювальних джерел енергії), рішення про видачу від 22.11.2013 № 232;

- Ліцензія Інспекції державного архітектурно-будівельного контролю у м. Києві Державної архітектурно-будівельної інспекції України серія АЕ № 182768 «Господарська діяльність у будівництві, пов'язана із створенням об'єктів архітектури». Видана 17.01.2013, рішення про видачу від 14.01.2013 № 2-Л.

У Товаристві впроваджено та сертифіковано:

- система управління якістю відповідно до вимог **ISO 9001:2008** (сертифікат 1210051737 TMS, виданий TUV SUD Management Service GmbH (Німеччина));
- система екологічного управління відповідно до вимог **ISO 14001:2004** (сертифікат 1210451737 TMS, виданий TUV SUD Management Service GmbH (Німеччина));
- система управління безпекою праці відповідно до вимог **OHSAS 18001:2007** (сертифікат 1211651737 TMS, виданий TUV SUD Management Service GmbH (Німеччина));
- система енергетичного менеджменту **ISO 50001:2011** (сертифікат

1234051737 TMS, виданий TUV SUD Management Service GmbH (Німеччина)).

Підприємство ПАТ «Укртрансгаз» є юридичною особою приватного права за законодавством України та набуло права юридичної особи з дати його державної реєстрації. Діє як самостійний господарський суб'єкт та має самостійний баланс, поточний та інші рахунки в банках, печатки та штампи зі своїм найменуванням, бланки та інші атрибути юридичної особи.

Майно ПАТ «Укртрансгаз» формується з джерел, не заборонених законодавством, та є власником:

- одержаних доходів;
- виробленої продукції та майна, створеного чи придбаного підприємством в результаті господарської діяльності;
- грошових коштів та майна, переданого йому засновниками та акціонерами у власність як вклад до статутного капіталу;
- іншого майна, набутого на підставах не заборонених законодавством.

Також ПАТ «Укртрансгаз» використовує державне майно, що не підлягає приватизації, та включається до його активів.

Майно, що належить підприємству на праві власності, може використовуватись як предмет застави (іпотеки) з метою забезпечення виконання підприємством взятих на себе зобов'язань, включаючи позикових (кредитних) коштів, якщо інше не передбачено законодавством або статутом.

Статутний капітал ПАТ «Укртрансгаз» становить 6494611600 простими іменними акціями номінальною вартістю 1 грн. 1 акція. Акції товариства існують у бездокументарній формі. Привілейовані акції товариством не випускаються. За рішенням загальних зборів акціонерів, статутний капітал може бути збільшений або зменшений відповідно до законодавства. Статутний капітал сформовано. Вартість всіх акцій сплачена повністю.

ПАТ «Укртрансгаз» веде бухгалтерський та статистичний облік, складає та подає статистичну інформацію та інші дані відповідно до законодавства, бухгалтерських стандартів та внутрішніх документів Групи Нафтобаз, які

затверджені Загальними Зборами. Достовірність та повнота річної фінансової звітності підтверджується аудитором (аудиторською фірмою). Відповідальність за організацію бухгалтерського обліку та достовірність відображених в звітності даних покладено на керівника підприємства та головного бухгалтера.

2.2. Характеристика організації та стратегії управління Кременчуцького ЛВУМГ АТ «Укртрансгаз»

Організаційна структура управління підприємством є центральним елементом організаційного механізму управління за допомогою якої поєднуються різні сторони діяльності підприємства, регламентуються внутрішні виробничі зв'язки і досягається стійка система службових взаємовідносин між структурними підрозділами підприємства і працівниками апарату управління.

Дієвість та ефективність усього господарського механізму підприємства значною мірою залежить від організаційної структури управління та від сформованої стратегії управління підприємством.

В свою чергу структура управління є впорядкованою сукупністю взаємозв'язаних елементів системи, що визначає поділ праці та службових зв'язків між структурними підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Організаційна структура управління підприємством це своєрідний організаційно-розпорядчий механізм, який закріплює функції за структурними підрозділами й працівниками і регламентує потоки інформації у систему управлінської структури. Організаційна структура управління виражається в схемі й параметрах ієрархічної структури взаємопідлеглості, певному співвідношенні структурних підрозділів і працівників апарату управління, штатному розкладі, положеннях про відділи та служби, у системі підпорядкування і функціональних зв'язків між менеджерами.

Для ефективного керівництва підрозділами та оптимального розподілу обов'язків між заступниками і їх підлеглими на ПАТ «Укртрансгаз» розроблено та впроваджено схему структурної побудови колективу та його управління.

Нижче наводиться організаційна структура апарату управління на прикладі Кременчуцького ЛВУМГ на рис. 2.2.

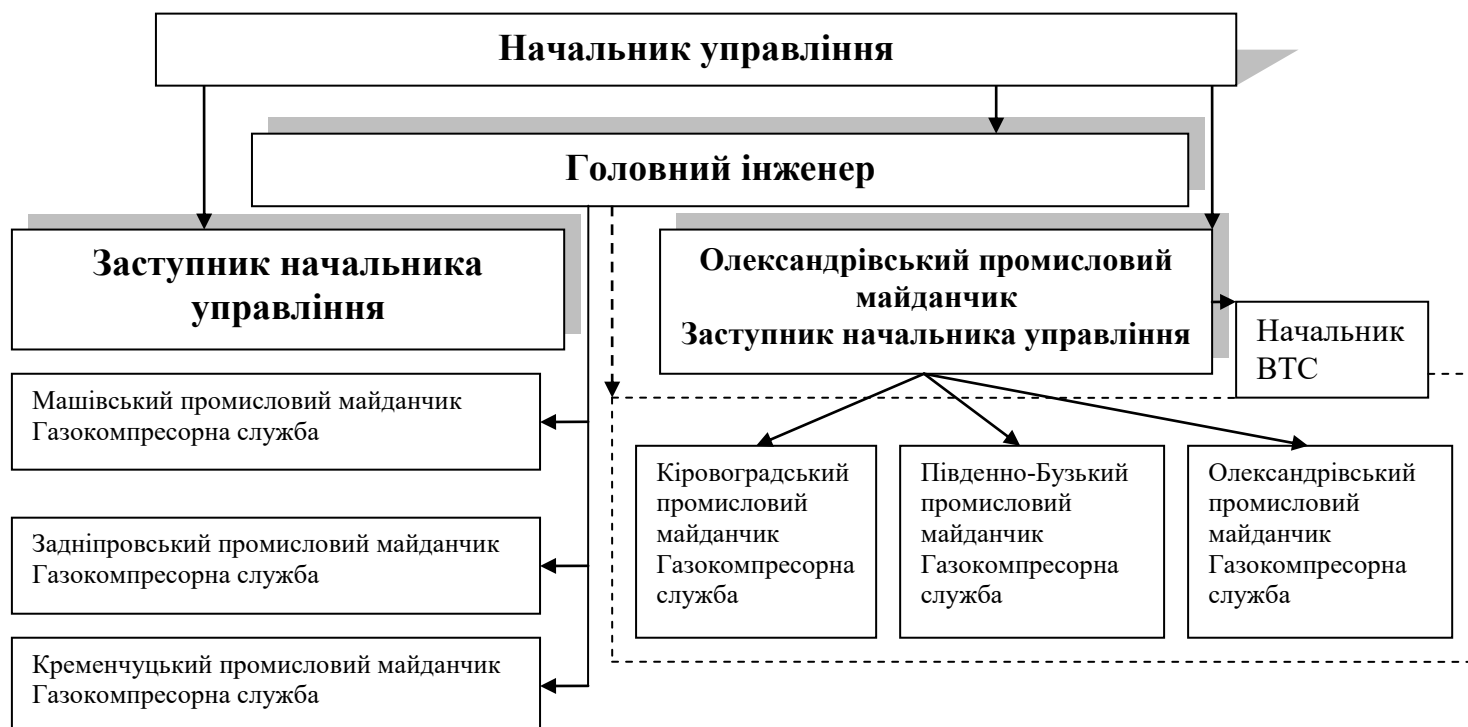


Рис. 2.2. Організаційна структура управління Кременчуцького ЛВУМГ ПАТ «Укртрансгаз»

Джерело: складено автором за матеріалами офіційного сайту підприємства

Як бачимо з рисунка 2.2, організаційна система управління Кременчуцького ЛВУМГ є дуже розгалуженою та складною. Зі схеми видно, що керівництво ключовими процесами підприємства здійснюють "Начальник управління" та "Заступник начальника управління". Основними виробничими площадками виступають шість промислових майданчиків (Кременчуцький, Кіровоградський, Машівський, Задніпровський, Південно-Бузький, Олександрівський) в межах кожного з промислових майданчиків діє своя система управління та коло функціональних обов'язків. Структуру функціональних обов'язків, що покладені на топ менеджерів підприємства, а

також їх зв'язки наведено на рис. 2.3.



**Рис. 2.3. Структура функціональних обов'язків керівництва
Кременчуцького ЛВУМГ**

Джерело: складено автором за матеріалами організації

Ключовим менеджером в структурі управління підприємством є "Головний інженер". На Головного інженера покладається відповідальність за технічну політику і напрями технічного розвитку підприємства в умовах ринкової економіки.

Зазначимо також, що в обов'язки головного інженера входить визначення технологічної політики і напрями технічного розвитку, шляхи реконструкції і технічного переозброєння діючого виробництва Кременчуцького ЛВУМГ в умовах ринкової економіки, а також рівень спеціалізації та диверсифікації виробництва на перспективний період.

Головний інженер є відповідальним по всіх промислових майданчиках підприємства та контролює не лише їх діяльність, а і діяльність газокompресорних служб рис. 2.4.

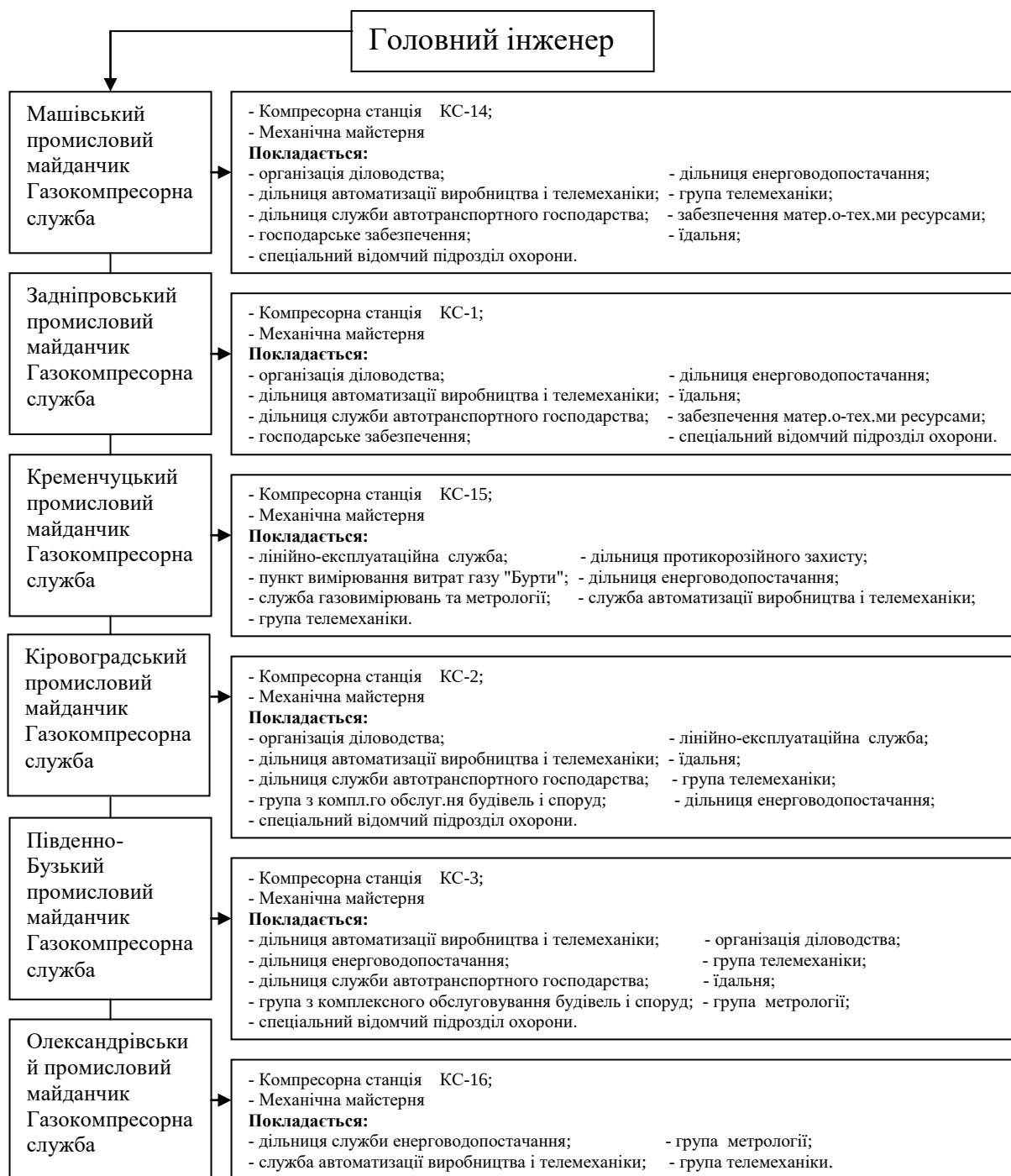


Рис. 2.4. Структура функціональних завдань та сфера відповідальності головного інженера Кременчуцького ЛВУМГ

Джерело: складено автором за матеріалами організації

Головний інженер також забезпечує підвищення ефективності виробництва та продуктивності праці, необхідний рівень технічної підготовки виробництва, розширення обсягів транспортування газу, скорочення матеріальних, фінансових і трудових витрат, раціональне використання

виробничих ресурсів, високу якість та конкурентоспроможність надаваних послуг, відповідність їх вимогам технічної етики, чинним державним стандартам та технічним умовам.

Також на головного інженера покладається організація розробки і виконання планів впровадження нової техніки і технології, проведення організаційно-технічних заходів, науково-дослідних та експериментальних конструкторських робіт. Крім цього він керує діяльністю технічних служб Кременчуцького ЛВУМГ, стан трудової і виробничої дисципліни в підпорядкованих підрозділах, контролює результати роботи основних підрозділів підприємства.

Олександрівський промисловий майданчик представлено окремо в загальній структурі управління підприємством, окремо також виділено управлінські функції "Заступника начальника управління" на базі якого виокремлюють "Начальника ВТС". До основних повноважень начальника ВТС належать: капітальне будівництво, капітальний та поточний ремонт, забезпечення матеріально-технічними ресурсами, організація діловодства, господарське забезпечення, їдальня, вимірювальна хіміко-аналітична лабораторія Південно-Бузький та Олександрівський ПМ.

Нормативними документами, якими керується АТ «Укртрансгаз» в своїй діяльності є наступні:

1. Статут підприємства.
2. Конституція України.
3. Господарський Кодекс України.
4. Цивільний Кодекс України.
5. Кодекс газотранспортної системи, затверджений постановою Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг.
6. Закон України «Про акціонерні товариства».
7. Закон України «Про ринок природного газу».
8. Закон України «Про нафту і газ».

9. Закон України «Про трубопровідний транспорт»

10. Закон України «Про природні монополії»

11. Закон України «Про публічні закупівлі»

12. Закон України «Про метрологію та метрологічну діяльність»

13. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності»

14. Закон України «Про запобігання корупції»

15. Ліцензійні умови провадження господарської діяльності на ринку природного газу, затверджені постановою Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг

В своїй господарській діяльності підприємство також керується іншими нормативно-правовими актами, що стосуються предмету його діяльності.

2.3. Аналіз техніко-економічних показників господарської діяльності Кременчуцького ЛВУМГ АТ «Укртрансгаз»

Оцінка та аналіз динаміки техніко-економічних показників застосовуються для планування та аналізу організації виробництва і ефективності праці, рівня технічного розвитку, якості продукції, рівня використання основних і оборотних фондів, ефективності використання трудових ресурсів. Техніко-економічні показники є основою при розробці плану виробництва, встановлення прогресивних техніко-економічних норм і розробки нормативів.

Оскільки в сучасних умовах показники, що характеризують ефективність заходів для впровадження нової техніки, технології, організації виробництва, підприємства розраховують і планують самостійно, то, відповідно, зросла і роль техніко-економічного аналізу. Це і обумовлює потребу в ретельному аналізі та обґрунтуванні техніко-економічних показників.

При комплексному аналізі не менш важливою складовою виступає також аналіз фінансового стану досліджуваного підприємства.

Фінансовий стан підприємства є комплексним поняттям, яке визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів і є результатом взаємодії всіх елементів системи його фінансових відносин підприємства.

Аналіз фінансового стану – комплекс дій щодо вивчення й аналізу результатів фінансово – господарської діяльності організацій, підприємств, фірм з метою визначення ступеня ефективності використання основних фондів і оборотних коштів для реалізації програм (статутних завдань) організацій, установ, виявлення можливих недоліків, порушень, невикористаних резервів підвищення результативності діяльності [27].

Обов'язкова статистична та фінансова звітність підприємства служить основною інформаційною базою аналізу техніко-економічних показників та оцінки фінансового стану підприємства.

Фінансова звітність являє собою зведену систему показників, що відображають інформацію про фінансові результати діяльності організації за звітний період, а також характеризує фінансовий стан організації на звітну дату.

Фінансовий стан підприємства визначається сукупністю показників, що відображають наявність, розміщення і використання ресурсів підприємства, його реальні й потенційні фінансові можливості. Він безпосередньо впливає на ефективність підприємницької діяльності господарюючих суб'єктів. У свою чергу фінансовий стан суб'єктів господарювання прямо залежить від результатів їх підприємницької діяльності [28].

В результаті здійснення господарської діяльності підприємство отримує прибуток, утворюються додаткові джерела коштів, що зрештою сприяють зміцненню його фінансового становища.

Інформаційними джерелами для обчислення і оцінки економічних показників та проведення аналізу є річна бухгалтерська звітність.

За даними інформації фінансової звітності можна здійснити

дослідження і оцінку активів підприємства, з цією метою застосуємо наступні показники (табл. 2.2).

Вартість розрахунково-грошового майна розраховується як сума активів: дебіторської заборгованості, грошових коштів та їх еквівалентів, інших активів.

Частка основних засобів в активах обчислюється шляхом співвідношення залишкової вартості основних засобів до загальної суми активів.

Відношення зносу основних засобів до первісної вартості основних засобів дозволить нам розрахувати показник зносу основних засобів.

Відношення довгострокових фінансових інвестицій до суми активів дасть змогу нам визначити частку довгострокових фінансових інвестицій.

Коефіцієнт мобільності активів розраховується шляхом відношення мобільних активів до немобільних.

Таблиця 2.2

Оцінка динаміки майнового стану підприємства АТ «Укртрансгаз»

Показники	На кінець року					Абс. відх. (2018- 2014)
	2014	2015	2016	2017	2018	
Вартість розрахунково-грошового майна (Вр-гм), грн..	11914107	17457191	21288425	14024911	8617531	-3296576
Частка ОЗ в активах (Чоз), %	0,42	0,93	0,92	0,91	0,90	0,476
Коефіцієнт зносу ОЗ (Кзнос)	0,57	0,04	0,04	0,01	0,30	-0,269
Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах (Чдфі)	8,23	7,08	6,05	7,80	1,01	-7,219
Коефіцієнт мобільності активів (Кмоб)	1,189	0,069	0,073	0,079	0,077	-1,112

Джерело: розраховано автором за матеріалами Додатків

Однією з основних причин погіршення результатів виконання підприємством своїх зобов'язань перед власниками, державою та найманими

працівниками є недостатність активів або неправильне формування і використання активів. Як правило, це є основною причиною несвоєчасності оплати заборгованості постачальників за одержані сировину й матеріали. В результаті виникають перебої з постачанням, внаслідок яких відбуваються неповне та неритмічне забезпечення підприємницької діяльності необхідними ресурсами. Раціональне використання та забезпеченість підприємства активами в межах розрахункової потреби створюють широкі можливості для подальшого поліпшення кількісних і якісних показників господарювання.

Фінансовий стан підприємства характеризується розміщенням і використанням активів і джерелами їхнього формування тобто пасивів.

Слід розрізняти матеріальні активи підприємства (основні засоби, запаси), нематеріальні, а також ті активи підприємства, які пов'язані з юридичними правами (дебіторська заборгованість).

Аналізуючи обчислення зроблені в табл. 2.2, можна зробити висновок, що показники оцінки майнового стану АТ «Укртрансгаз» суттєво погіршилися за аналітичний період. Для наочності одержані результати подамо у вигляді діаграми (рис. 2.5).

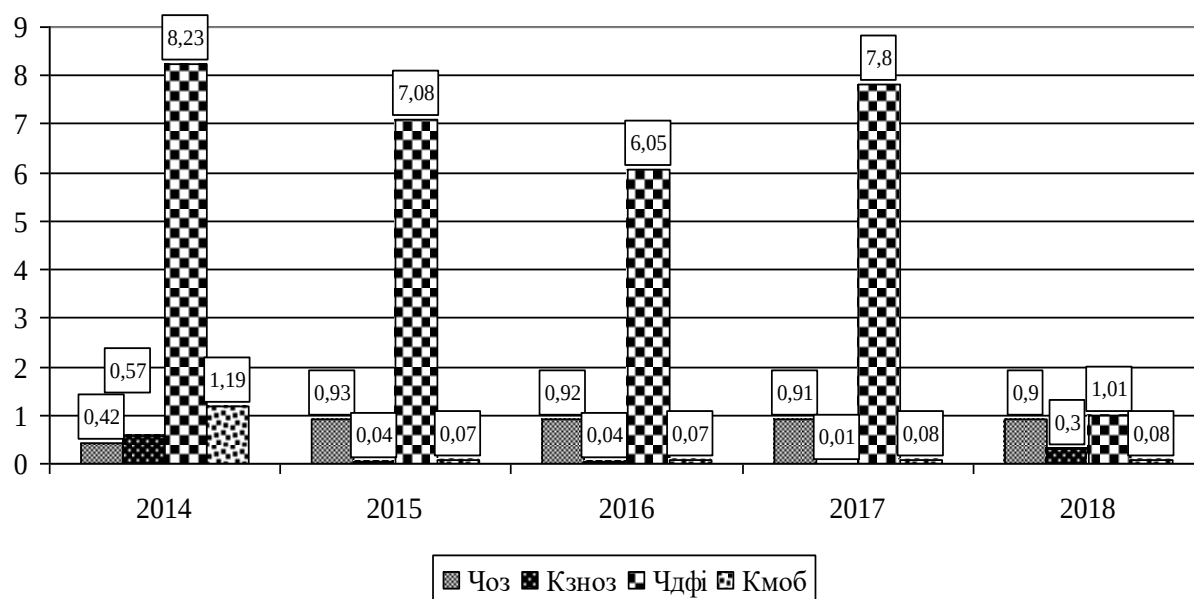


**Рис. 2.5. Динаміка показників оцінки майнового стану
АТ «Укртрансгаз»**

Джерело: розраховано за матеріалами Додатків

Умовні позначення:

Чоз — частка основних засобів в активах;

Кзнос — коефіцієнт зносу основних засобів;

Чдфі — Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах;

Кмоб — коефіцієнт мобільності активів.

Як бачимо з таблиці та діаграми, частка основних засобів в активах підприємства є єдиним показником, що мав тенденцію до зростання в досліджуваному періоді, і вона зросла на 47%. Але в цілому ми можемо спостерігати негативні тенденції. Це свідчить про те, що в цей період, кошти в основні засоби інвестуються менш інтенсивно, в результаті обладнання зношується, а обсяги реалізації та надання послуг зменшуються.

Наступний показник, коефіцієнт зносу основних засобів, свідчить про високий рівень фізичного та морального їх зносу. Як бачимо зменшення рівня зносу основних засобів, яке ми і спостерігаємо з 0,57 в 2014 році до 0,30 в 2018 році, свідчить про інтенсифікацію процесів оновлення необоротних виробничих активів, що в результаті підвищує рівень конкурентоспроможності підприємства.

Збільшення частки довгострокових фінансових інвестицій є позитивним явищем, якщо збільшується сума доходів від фінансових інвестицій, в практиці діяльності підприємств досить часто рентабельність інвестування перевищує рентабельність основної діяльності підприємства. Частка довгострокових фінансових інвестицій протягом п'яти років не змінювались і за нашими оцінками складала 27 %, це вказує на важливість для підприємства інвестицій у фінансові активи, акції, облігації тощо.

Коефіцієнт мобільності активів вказує на співвідношення оборотних та необоротних активів підприємства. Протягом періоду з 2014 по 2018 роки цей показник зменшився на 7 %, а це свідчить про зменшення суми активів АТ «Укртрансгаз», крім того спостерігається зниження коефіцієнта мобільності активів за 2018-2014 рр., тобто зменшення питомої ваги активних основних засобів. Це свідчить про спад виробничих можливостей підприємства.

Динаміку і структуру активів підприємства у сфері постійного і оборотного капіталу визначимо за спрощеною методикою аналітичного дослідження і подамо це у вигляді гістаграми (рис. 2.6).

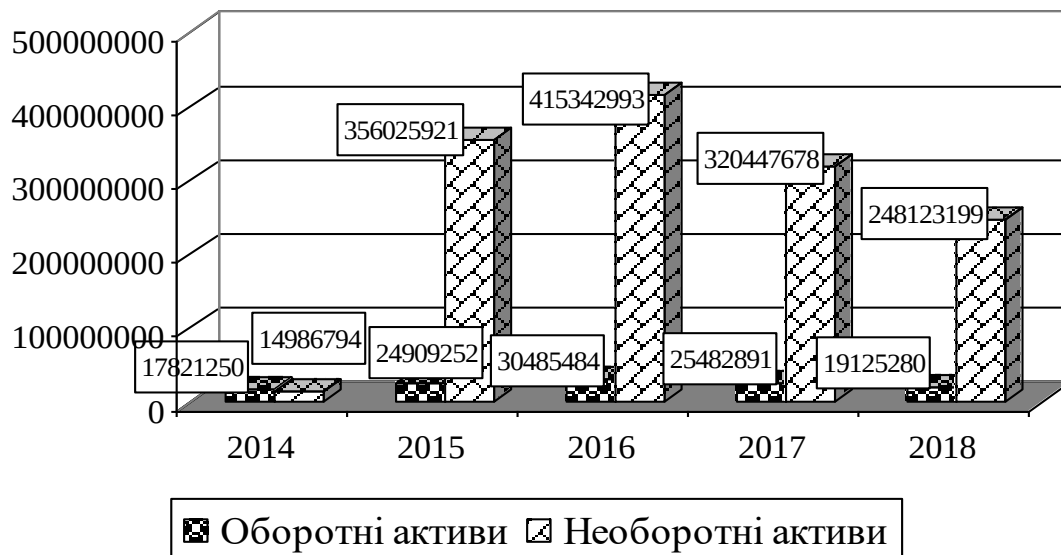


Рис. 2.6. Динаміка активів капіталу АТ «Укртрансгаз»

Джерело: побудовано автором за результатами обчислень

Як бачимо з результатів обчислень, збільшення оборотних активів відбувалось в основному за рахунок дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги протягом всього аналітичного періоду (з 2014 по 2018 рр.). Загальний обсяг зростання склав 1304030 грн., проте, сума необоротних активів за даний період також зросла на 233136405 грн.

Проведемо загальний фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства за допомогою наступних груп показників:

- аналіз фінансової стійкості підприємства;
- аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства;
- оцінка ділової активності підприємства;
- аналіз рентабельності.

Аналіз ділової активності дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої кошти, а також проаналізувати ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства.

До показники ділової активності належать показники оборотності, які мають велике значення для оцінки фінансового стану підприємства, оскільки швидкість обороту коштів, тобто швидкість перетворення їх на грошову форму, безпосередньо впливає на платоспроможність підприємства.

Оцінка ділової активності здійснюється шляхом розрахунку наступних коефіцієнтів:

- коефіцієнт оборотності активів;
- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості;
- коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості;
- коефіцієнта оборотності основних засобів (фондовіддачі);
- коефіцієнта оборотності власного капіталу;
- строк погашення дебіторської заборгованості.

Наступним кроком буде обчислення основної групи показників, що характеризують рівень ділової активності Кременчуцького ЛВУМГ АТ «Укртрансгаз» в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники ділової активності Кременчуцького ЛВУМГ АТ «Укртрансгаз»

Показники	На кінець року					Абс. відх. (2018 - 2014)
	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	
1. Коефіцієнт оборотності активів	0,11	0,03	0,02	0,03	0,04	-0,07
2. Коеф. обор-ті кредиторської заборгованості	9,30	2,87	1,16	1,84	1,68	-7,62
3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	9,6	1,4	2,8	3,3	2,1	-7,5
4. Коефіцієнт оборотності основних засобів	7,2	1,8	5,8	7,4	5,6	-1,6
5. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	7,27	1,59	5,03	6,45	4,88	-2,39
6. Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	37,5	257,1	128,5	109,0	171,4	133,9

Джерело: розраховано за матеріалами Додатків Б-Б4, В-В4, Г-Г4, Д-Д4

Співвідношення чистого доходу до середньорічної суми активів підприємства свідчить про рівень оборотності активів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості характеризується співвідношенням собівартості реалізованої продукції до середньорічних довгострокових зобов'язань.

Оборотність дебіторської заборгованості визначається шляхом співвідношення чистого доходу від реалізації продукції до середньорічної суми дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу розраховується співвідношенням чистої виручки від реалізації до середньорічної вартості власного капіталу.

Фондовіддача обчислюється як співвідношення чистої виручки від реалізації продукції до середньорічної залишкової вартості основних засобів.

В результаті оцінки аналізу показників оборотності активів ми визначили, що на досліджуваному підприємстві всі види активів використовуються ефективно. Позитивні значення показників свідчать про рівень чистого доходу, що генерує кожна гривня вкладених у підприємство коштів. Зростання зазначених коефіцієнтів у динаміці характеризує позитивні тенденцією на досліджуваному підприємстві. Проте результати обчислень також демонструють нам зниження ефективності використання активів підприємства через уповільнення їх оборотності.

Скільки разів обертаються кошти, вкладені у розрахунки за звітний період показує нам коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості. За результатами обчислень даного показника на Кременчуцькому ЛГУМГ АТ «Укртрансгаз» оборотність кредиторської заборгованості зменшилась протягом 2014-2018 рр. на 7,6%, що свідчить погіршення стану розрахунків з кредиторами.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості демонструє інтенсивність обертання заборгованості дебіторів перед підприємством. Високе значення показника свідчить про ефективну політику управління

відносинами з постачальниками. Так, невелика сума заборгованості може свідчити про те, що підприємство надає комерційні кредити лише надійним клієнтам. Оцінюючи рівень оборотності дебіторської заборгованості ми бачимо зниження даного показника на досліджуваному підприємстві протягом п'яти років на 7,5%. Це може означати як зменшення фінансових можливостей підприємства так і покращення дисципліни розрахунків споживачів природного газу.

Коефіцієнт оборотності основних засобів, який ще називають коефіцієнтом фондівдачі показує частку прибутку, який приносить приносить облікова одиниця основних засобів.

За результатами розрахунків можемо бачити, що на Кременчуцькому ЛГУМГ АТ «Укртрансгаз» з 2014 р. до 2018 р. рівень фондівдачі знизився на 1,6 %, що характеризує незначне зниження ефективності використання основних фондів.

Динаміку показників ділової активності підприємства за звітний період представимо у вигляді діаграми (рис. 2.7).

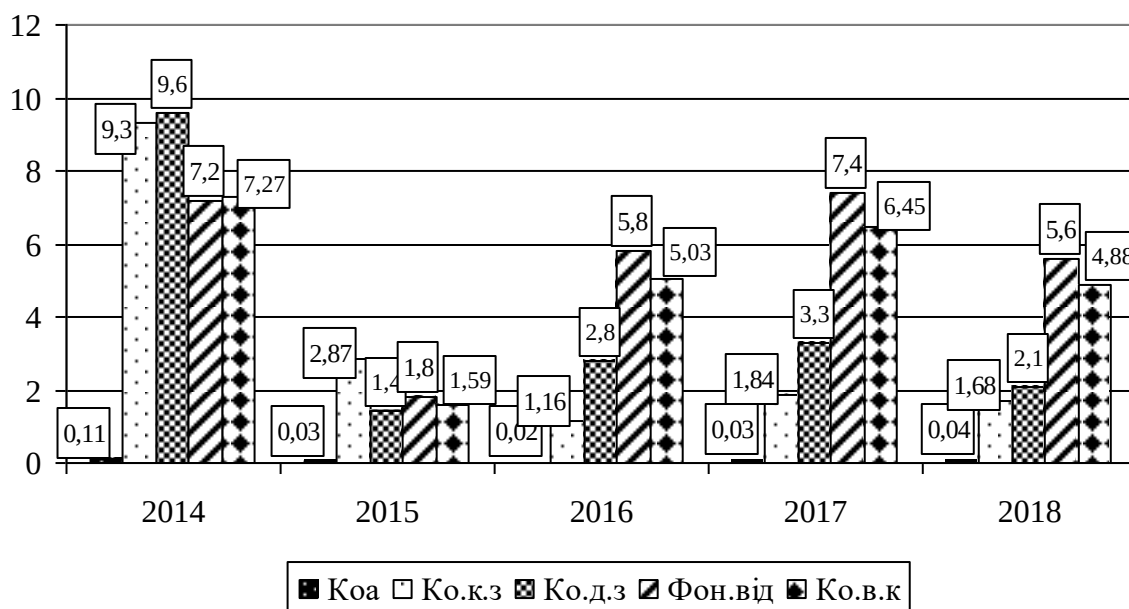


Рис. 2.7. Показники ділової активності Кременчуцького ЛГУМГ АТ «Укртрансгаз»

Джерело: побудовано автором за розрахунками табл.2.2

Умовні позначення:

Коа - Коефіцієнт оборотності активів.

Кокз - Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості.

Кодз - Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості.

Фон.від - Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддачі).

Ковк - Коефіцієнт оборотності власного капіталу.

Аналізуючи дані звітів про фінансові результати діяльності підприємства зауважимо, що абсолютна сума прибутку не характеризує рівень ефективності господарської діяльності.

Щоб зробити висновок про рівень ефективності господарювання, отриманий прибуток необхідно порівняти з витратами підприємства. Тому для цього нам необхідно обчислити:

- коефіцієнт рентабельності власного капіталу;
- коефіцієнт рентабельності активів;
- коефіцієнт рентабельності діяльності.

Проведемо необхідні розрахунки, а результати обчислень занесемо до таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники рентабельності Кременчуцького ЛГУМГ АТ «Укртрансгаз»

Показники	На кінець року					Абс. відх., (2018- 2014)
	2014	2015	2016	2017	2018	
1. Коефіцієнт рентабельності активів	-0,025	1,39	0,12	-0,19	-0,21	-0,185
2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,06	1,81	0,16	-0,24	-0,27	-0,21
3. Коефіцієнт рентабельності діяльності	-0,057	11,42	1,37	-1,52	-1,32	-1,26

Джерело: розраховано автором за матеріалами Додатків

Коефіцієнт рентабельності активів обчислюється в результаті

співвідношення чистого прибутку до середньорічної суми активів підприємства.

Співвідношення чистого прибутку до середньорічної вартості власного капіталу дають нам змогу обчислити коефіцієнт рентабельності власного капіталу.

А співвідношення сукупного доходу до чистого доходу підприємства дозволяє обчислити коефіцієнт рентабельності діяльності.

Результати розрахунків показників, що служать для оцінки рентабельності підприємства представимо у вигляді діаграми (рис. 2.8).

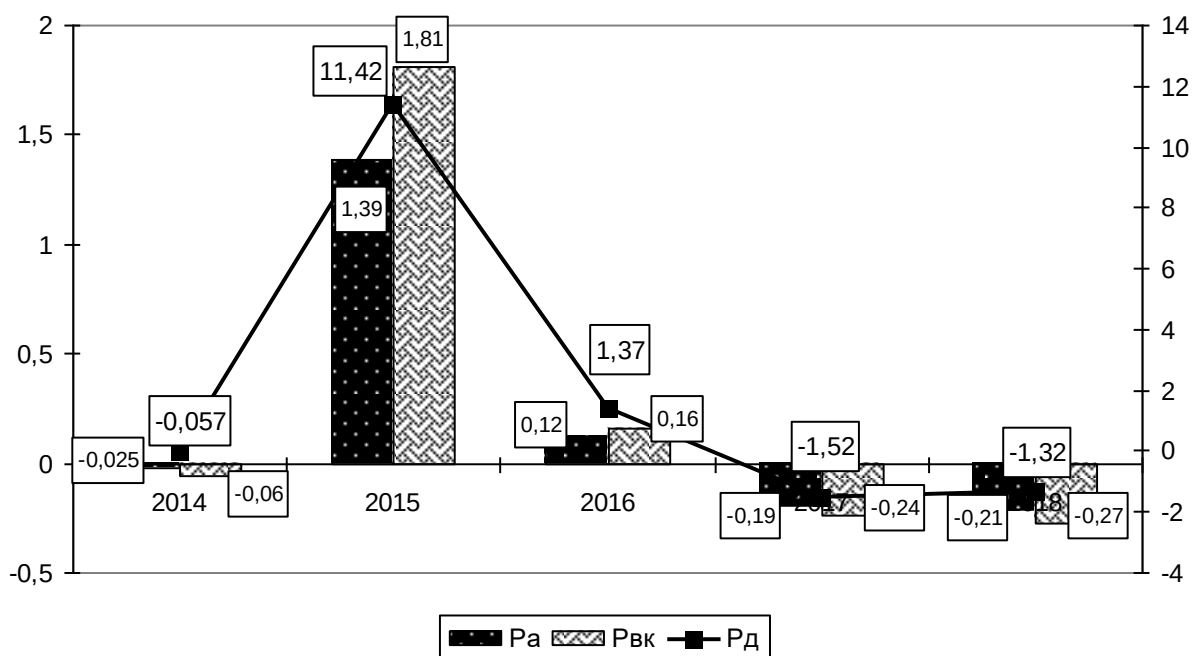


Рис. 2.8. Показники рентабельності Кременчуцького ЛГУМГ

АТ «Укртрансгаз»

Джерело: побудовано за розрахунками табл.2.4

Умовні позначення:

Рва - Коефіцієнт рентабельності активів

Рвк - Коефіцієнт рентабельності власного капіталу

Рд - Коефіцієнт рентабельності діяльності

Наступним кроком фінансового аналізу є оцінка рівня фінансової стійкості підприємства, зокрема, необхідно розглянути показники фінансової стійкості та рівень їх залежності від позикового капіталу.

Під фінансовою стійкістю підприємства розуміють його платоспроможність. Достатній рівень фінансової стійкості підприємства передбачає, що ресурси, вкладені в підприємницьку діяльність підприємства, повинні окупитися за рахунок поточних грошових надходжень, а отриманий прибуток забезпечувати достатнє самофінансування та незалежність досліджуваного підприємства від зовнішніх джерел формування активів.

Проведемо необхідні обчислення показників фінансової стійкості Кременчуцького ЛГУМГ АТ «Укртрансгаз» та занесемо отримані значення до таблиці (див. табл. 2.5.)

Таблиця 2.5

**Показники фінансової стійкості Кременчуцького ЛГУМГ
АТ «Укртрансгаз»**

Показники	На кінець року					Абс. відх. (2018- 2014)
	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	
1. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	-0,005	0,299	0,386	0,448	0,097	0,102
2. Маневреність робочого капіталу	-63,75	0,99	0,78	1,00	5,65	69,4
3. Маневреність власних обігових коштів	-0,41	0,05	0,02	0,04	0,06	0,47
4. Коефіцієнт покриття запасів	2,93	3,05	3,05	1,98	1,20	-1,73
5. Коефіцієнт фінансової автономії	0,44	0,79	0,79	0,79	0,78	0,34

Джерело: розраховано автором за матеріалами Додатків

Співвідношення власних обігових коштів до оборотних активів підприємства дає нам змогу розрахувати коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами.

Співвідношення запасів підприємства до власних обігових коштів дозволяє нам розрахувати маневреність робочого капіталу підприємства.

Маневреність власних обігових коштів обчислюється як співвідношення грошових коштів та їх еквівалентів до власних обігових коштів підприємства.

Шляхом співвідношення власних обігових коштів та поточних зобов'язань до запасів підприємства обчислюють коефіцієнт покриття запасів.

Коефіцієнт фінансової автономії визначається як співвідношення власного капіталу до балансу підприємства.

В результаті проведених розрахунків показники фінансової стійкості Кременчуцького ЛГУМГ АТ «Укртрансгаз» характеризують досить високій рівень фінансової стійкості досліджуваного підприємства, зокрема коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами дозволяє підприємству обходитись без позикових засобів, оскільки за остання 4 роки він зріс на 10,2%, коефіцієнта фінансової автономії протягом 2014-2018 рр. збільшився на 3,4%, в свою чергу маневреність робочого капіталу зросла на 6,9%, що свідчить про можливість покрити обсягу запасів за рахунок власних фінансових ресурсів підприємства.

Для наочності одержаних результатів обчислень подамо у вигляді графіка (рис. 2.9).

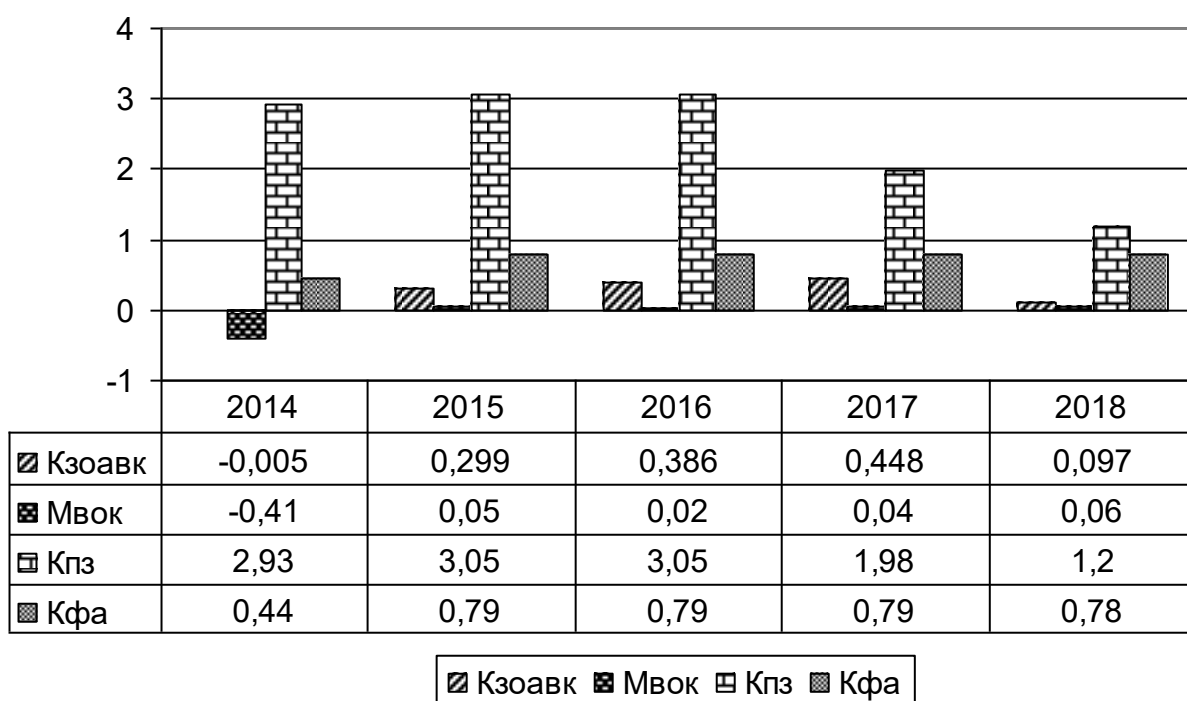


Рис. 2.9. Показники фінансової стійкості Кременчуцького ЛГУМГ АТ «Укртрансгаз»

Джерело: побудовано автором за розрахунками табл. 2.5

Збалансованість поточних зобов'язань та оборотних активів підприємства демонструють показники ліквідності підприємства.

Якщо значення коефіцієнтів ліквідності знаходиться в межах нормативних, це свідчать про збалансованість структури капіталу. Тобто підприємство характеризується здатністю вчасно погашати короткострокові зобов'язання і, відповідно, правильно організовувати готівкові та безготівкові розрахунки підприємства.

Отже нам необхідно розрахувати наступні показники ліквідності: показник покриття - розраховується як співвідношення оборотних активів підприємства до поточних зобов'язань та забезпечень; показник швидкої ліквідності - розраховується як співвідношення суми дебіторської заборгованості, грошових коштів та їх еквівалентів, інших активів до поточних зобов'язань; показник абсолютної ліквідності розраховується як співвідношення грошей та їх еквівалентів до поточних зобов'язань. Проведені обчислення по Кременчуцькому ЛГУМГ АТ «Укртрансгаз» зведемо до вигляду таблиці (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники ліквідності Кременчуцького ЛГУМГ АТ «Укртрансгаз»

Показники	На кінець року					Абс. відх. (2018р.- 2014р.)
	2014	2015	2016	2017	2018	
1. Показник покриття	0,99	1,42	1,63	1,81	1,10	0,11
2. <u>Пок-к швидкої ліквідності</u>	0,66	0,99	1,13	0,99	0,49	-0,17
3. <u>Пок-к абсолютної ліквідності</u>	0,002	0,023	0,017	0,038	0,007	0,005

Джерело: розраховано за матеріалами Додатків

Результати обчислень показників ліквідності демонструють наступні тенденції: по-перше, показник покриття протягом 2014-2018 років постійно зростав, проте знаходився нижче нормативного значення, загалом за 5 років його значення зросло на 11%; показник швидкої ліквідності в аналітичному періоді знизився на 17 %, проте це зниження не є критичним так як не загрожує суттєвою втратою ліквідності у короткостроковому періоді.

Для наочності одержані результати подамо у вигляді діаграми (рис. 2.10).

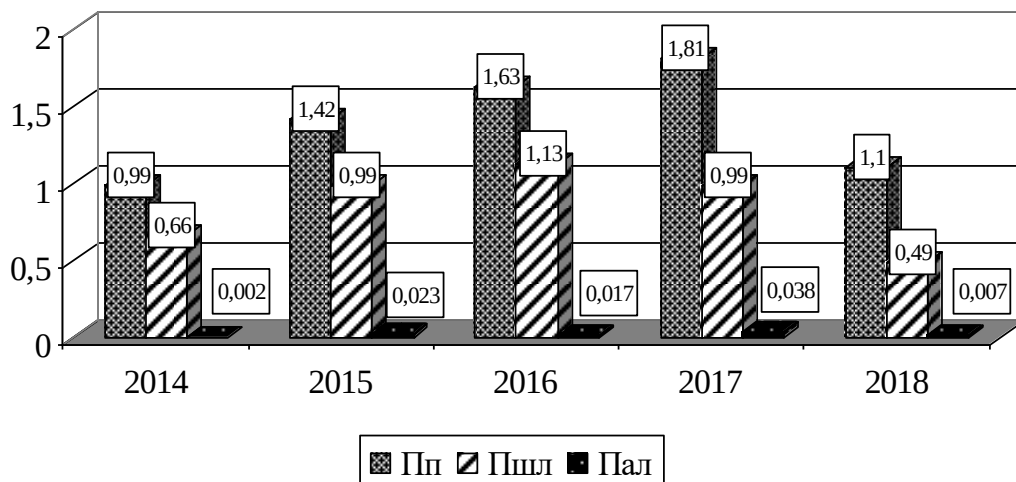


**Рис. 2.10. Показники ліквідності Кременчуцького ЛГУМГ
АТ «Укртрансгаз»**

Джерело: побудовано за розрахунками табл. 2.6

Подальший розвиток Кременчуцького ЛВУМГ АТ «Укртрансгаз» не в останню чергу залежить від формування ефективної системи управління внутрішнім середовищем підприємства. В сучасних умовах у цьому процесі підвищується роль інформаційної системи.

Якщо підприємство орієнтоване на подальший розвиток, то це неможливо уявити без створення динамічної інформаційної системи, яка дозволить автоматизувати обробку даних підприємства, дозволить здійснювати швидке обчислення та оцінку основних показників, розробляти та оцінювати варіативні альтернативи при прийнятті управлінських рішень, а також оцінювати та формувати обґрунтування стратегії розвитку підприємства.

Зауважимо, що ефективне прийняття рішень, зокрема, і стратегічних рішень, може бути забезпечене за рахунок підвищення рівня оснащення електронною технікою. Це також дозволить заощаджувати управлінські і накладні витрати; значно підвищує ефективність проектно-конструкторських робіт та формування стратегії розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КРЕМЕНЧУЦЬКОГО ЛВУМГ АТ «УКРТРАНСГАЗ»

3.1. Визначення стратегічних пріоритетів розвитку та ефективності діяльності Кременчуцького ЛВУМГ АТ «Укртрансгаз»

Потенційні можливості розвитку та ефективності діяльності Кременчуцького ЛВУМГ АТ «Укртрансгаз» в значній мірі залежать від науково-технічного прогресу, його темпів і соціально-економічних результатів. Першоджерелами розвитку продуктивних сил є новітні досягнення науки і техніки, і чим ефективніше вони використовуються тим успішніше вирішуються пріоритетні соціальні завдання життєдіяльності суспільства. Саме розвиток науково-технічного прогресу підвищує вимоги до ефективності економіки всіх держав, активізуючи намагання країн, що розвиваються, подолати економічну відсталість.

Для нормального функціонування даного підприємства необхідна наявність визначених засобів і джерел. Основою діяльності будь-якого підприємства є основні виробничі фонди, які складаються з будівель, споруд, обладнання, машин та інших засобів праці, що приймають участь у процесі виробництва.

Підприємства, що користуються основними фондами, які вони отримали у спадщину від соціалістичної економіки, намагаються максимально ефективно використовувати те що є, враховуючи дефіцит фінансів і виробничих інвестицій. Проте, для забезпечення стратегічного розвитку підприємства вони мусять прагнути їх модернізувати.

Тож, для того, щоб підприємство мало можливість до розвитку та вдосконалення своєї техніко-технологічної бази йому потрібні інвестиції, оскільки, як було помітно раніше, воно не має достатньо коштів для вдосконалення та впровадження нової техніки та технологій.

Основними прогресивними формами відтворення основних виробничих фондів на діючому підприємстві є технічне переозброєння та реконструкція.

Технічним переозброєнням є комплекс заходів спрямований на підвищенню техніко-організаційного рівня виробництва, рівня його механізації й автоматизації, модернізації, й заміні застарілого та фізично зношеного обладнання більш продуктивним і новим.

Модернізацію у випадку коли оновлюється лише активна частина основних виробничих фондів називають технічним переозброєнням У процесі технічного переозброєння можливе часткове переобладнання побутових, складських і виробничих приміщень.

В залежності від масштабів оновлення активної частини основних виробничих фондів можна виділити три види технічного переозброєння виробництва.

Мале технічне переозброєння передбачає заміну невеликої частини застарілого обладнання, впровадження незначної кількості нового обладнання, модернізацію діючої техніки.

Середнє технічне переозброєння передбачає механізація та автоматизація виробничого процесу виробництва, замінюються групи фізично і морально застарілого обладнання, впроваджується більш прогресивне обладнання.

Повне технічне переозброєння зумовлюється високою фізичною і моральною зношеністю обладнання або переходом на принципово нову технологію виготовлення продукції і передбачає комплексне оновлення переважної частини парку обладнання.

Крім оновлення на підприємствах також проводять модернізацію фізично та морально застарілого обладнання. Плануючи модернізацію, необхідно ретельно обґрунтовувати вибір її об'єктів. Модернізація є постійним фактором удосконалення техніко-технологічної бази підприємств та нарощування їх виробничих потужностей. Проведення модернізації слід вважати ефективним, якщо продуктивність та інші параметри модернізованої

техніки досягають рівня нових машин або перевищують його [78, с. 221–223].

Науково–технічний прогрес є головним важелем розвитку підприємств та їх конкурентоспроможності на ринку надання послуг.

Отже, для розвитку та вдосконалення діяльності, покращення техніко-технологічного стану, безпосередньо від якого залежить якість надання послуг, підприємство потребує вкладення інвестицій.

Способи залучення інвестицій на Кременчуцькому ЛВУМГ АТ «Укртрансгаз» можуть бути такі як:

- продаж частки акцій одному із іноземних інвесторів, що зробить його одним із власників підприємства;
- здійснення додаткової емісії акцій;
- залучення коштів міжнародних фінансових організацій;
- проведення конкурсів, за якими б передбачався саме розвиток підприємств (розміщення акцій підприємства на міжнародних фондових ринках);
- оренда майна;
- лізин як метод фінансування.

Саме спосіб залучення іноземного інвестора через створення спільного підприємства є найпоширенішим в нашій країні, оскільки він дає можливість налагоджувати роботу підприємства як у ході приватизації, так і після неї.

Однак, також досить привабливим є залучення додаткових коштів за допомогою вторинної емісії акцій. Цей метод залучення коштів можна запропонувати для Кременчуцького ЛВУМГ АТ «Укртрансгаз», оскільки воно є досить стабільно працюючим підприємством.

На українському ринку почали активно працювати міжнародні фінансові установи. Програми надання кредитів українським підприємствам здійснюють Європейський банк реконструкції і розвитку (ЄБРР), Міжнародна фінансова корпорація (МФК), Фонд NIS Enterprise – Фонд сприяння розвитку підприємництва у нових незалежних державах та ін. Вони постійно розширюють сферу своєї діяльності.

Фонд державного майна України приділяє велику увагу проведенню комерційних, некомерційних конкурсів і міжнародних тендерів. Ним також розробляється програма реалізації акцій українських підприємств на міжнародних ринках. При дії цієї програми підприємство зможе значно покращити свою роботу в цілому і відповідно техніко-технологічний стан зокрема.

Розміщення акцій Кременчуцького ЛВУМГ АТ «Укртрансгаз» на міжнародних фондових ринках відкриє перед ним нові можливості:

- розширення кола потенційних інвесторів, та за рахунок цього підвищення ліквідності, а отже, ринкової вартості підприємства;
- забезпечення підприємства кращими умовами поточного і довгострокового кредитування, що може розв'язати його фінансові проблеми;
- використання різноманітних фондових інструментів, прийнятних для іноземних інвесторів;
- підвищення цін і попиту на акції підприємства на фондовому ринку;
- поступовий перехід до міжнародних стандартів.

Одним із популярних методів залучення інвестицій являється лізинг. Це доволі прогресивний спосіб фінансування, особливо це стосується міжнародного лізингу, проте в нашій країні він не дуже розвинутий.

Більшість лізингових послуг сконцентрована в розвинутих країнах, таких, як США, Японія, країни Західної Європи. Спеціалізовані лізингові компанії беруть на себе посередницьку роль і виступають орендодавцем технологічного обладнання.

Лізинг також поширився низкою країн Східної Європи та інших країн, що розвиваються, для країн з високим рівнем міжнародної заборгованості, а також країн з обмеженими інвалютними засобами. Отже, лізинг є одним з найбільш ефективних способів розподілу капітальних вкладень, особливо це актуально в умовах обмеженості фінансових ресурсів.

В Україні цей метод фінансування тільки розвивається, проте на жаль не всі підприємства є достатньо обізнаними в перевагах та недоліках такого

методу фінансування. Крім цього його розвиток стримують деякі недоліки в податковому та адміністративному законодавстві. Однак, цей спосіб залучення інвестицій є доволі перспективним. В свою чергу іноді замість лізингу використовують оренду обладнання, по суті оренда, це угода, за якою орендар набуває право протягом погодженого з орендодавцем строку користування необоротним активом за плату.

Проведемо сутнісний аналіз лізингу та оренди й виділимо спільні між ними та специфічні риси. (див. табл. 3.1.).

Дамо пояснення специфічним ознакам лізингу:

1. В лізинг не можуть передаватися земельні ділянки та природничі комплекси на відміну від оренди. Тобто коло об'єктів оренди є ширшим за коло об'єктів лізингу.

2. Обов'язковою умовою лізингу є те, що об'єкти, які передаються в лізинг, можуть використовуватись виключно для підприємницьких цілей. Тобто, якщо в лізингову компанію звернеться не комерційна організація а, скажімо, благодійний фонд чи неприбуткова громадська організація, то така операція не стане предметом лізингової угоди.

3. Коло суб'єктів лізингу є ширшим, ніж коло суб'єктів при оренді.

На відміну від оренди, лізинг хоч і більш складним процесом, але він передбачає право і обов'язок лізингоодержувача викупити об'єкт договору за залишковою вартістю. У випадку, якщо ви орендуєте обладнання, скільки б це не тривало, навіть, якщо орендар за період користування обладнанням виплатив суму, що у кілька разів може перевищувати вартість орендованого об'єкту, власником все одно залишається орендодавець. Крім того, укладання угоди на досить тривалий час, теж є досить вагомою перевагою лізингу на відміну від оренди, при якій укладаються короткострокові угоди.

Отже, за допомогою використання одного з методів залучення інвестицій підприємство зможе стати більш стійким та прибутковим, що відповідно може привести до збільшення власних інвестицій на підтримання на високому рівні техніки та технологій застосовуваних підприємством.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика оренди і лізингу

№п/п	Оренда	Лізинг
I.	Спільні риси:	
1.	Рух майна та призначення. Супроводжуються передачею майна від одного суб'єкта іншому. Оренда та лізинг – це надання фізичною або юридичною особою у тимчасове використання майна іншій фізичній або юридичній особі.	
2.	Однакові види за окупністю майна. Оренда може бути операційною (оперативною), яка базується на умовах терміновості, платності й повертання, та фінансовою (це оренда, що передбачає передачу орендарю всіх ризиків та вигод, пов'язаних з правом користування та володіння активом). Лізинг також буває оперативним (це договір лізингу, у результаті якого лізингоотримувач по своєму замовленню отримує у платне користування від лізингодавця об'єкт на строк, який менше строку, за який амортизується 90% вартості об'єкту лізингу) та фінансовим (це договір лізингу, у результаті якого лізингоотримувач за своїм замовленням отримує у платне користування від лізингодавця об'єкт на строк, менший строку, за який амортизується 60% вартості об'єкта лізингу).	
3.	Платність і терміновість. Оренда і лізинг – це надання фізичною або юридичною особою у тимчасове використання майна іншим фізичним або юридичним особам за визначену плату на певний термін.	
II.	Специфічні риси:	
1.	Об'єкти. <i>Об'єктами оренди можуть бути цілісні майнові комплекси підприємств, їх структурні підрозділи, нерухоме майно (будівлі, споруди, приміщення), майно, яке не увійшло у статутні фонди господарських суспільств.</i>	<i>Об'єктами лізингу можуть бути будь-яке рухоме і нерухоме майно, яке може бути віднесено до основних фондів підприємства згідно із законодавством, в тому числі продукція, виготовлена державними підприємствами. В лізинг не можуть передаватися земельні ділянки та природні комплекси.</i>
2.	Цілі використання об'єктів. Комерційні та некомерційні.	Виключно комерційні.
3.	Суб'єкти. <i>Суб'єктів оренди два:</i> - орендодавець – юридична особа, яка передає право користування майном на визначений термін за певну плату; - орендар – фізична або юридична особа, яка отримує право користування предметом оренди.	<i>Суб'єктів лізингу три:</i> - лізингодавець - юридична особа, яка передає право володіння та користування предметом лізингу <u>лізингоодержувачу</u> ; - <u>лізингоодержувач</u> – фізична або юридична особа, яка <u>отримує право володіння та користування предметом лізингу від лізингодавця</u> ; - продавець - фізична або юридична особа, в якій лізингодавець набуває річ, що в наступному буде передана як предмет лізингу <u>лізингоодержувачу</u> .

Джерело: [53, с. 25].

Отже, одним з найбільш дієвих і доцільних, вважається такий метод фінансування як лізинг, саме тому ми розглянемо його детальніше.

3.2. Застосування лізингу як форми забезпечення розвитку технічного потенціалу Кременчуцького ЛВУМГ АТ «Укртрансгаз»

Виходячи з оцінки недоліків в роботі підприємства, яку ми провели в другому розділі роботи, можна запропонувати одним із шляхів вирішення проблеми застарілої технічної бази застосування такого методу фінансування, як лізинг.

Цей метод є дієвим в разі тимчасового браку чи нестачі власних інвестицій і сучасних засобів праці, оскільки не зважаючи на все це, підприємство повинно прагнути до систематичного оновлення техніко-технологічної бази, що потребує значних фінансових інвестицій. Проте на даному етапі розвитку, підприємство не може вкласти достатньо інвестицій на оновлення техніко-технологічної бази за рахунок власних коштів.

Ось чому в цьому випадку Кременчуцькому ЛВУМГ АТ «Укртрансгаз» при нестачі власних інвестицій і сучасних засобів праці може скористатися для оновлення й розвитку своєї технічної бази саме таким поширеним у світі методом фінансування, як лізинг (оренда на тривалий термін рухомого й нерухомого майна).

Згідно із Законом України «Про лізинг», який набрав чинності 10 січня 1998 року, лізинг – це підприємницька діяльність, спрямована на інвестування власних чи залучених фінансових коштів, і яка полягає в наданні лізингодавцем (юридичною особою або індивідуальним підприємцем, які здійснюють лізингову діяльність) у виключне користування на визначений строк лізингоодержувачу (особі, котра одержує майно за договором лізингу) майна, що є власністю лізингодавця або набувається ним у власність (з доручення і за погодженням з лізингоодержувачем) у продавця (постачальника-виробника майна), за умови сплати лізингоодержувачем

періодичних лізингових платежів [65].

Об'єктом лізингу може бути будь-яке нерухоме й рухоме майно, що належить до основних фондів, у тім числі машини, устаткування, транспортні засоби, обчислювальна та інша техніка, системи телекомунікацій тощо, стосовно яких немає обмежень щодо передавання їх у лізинг (оренду) [65].

Дане підприємство може обрати для себе один із існуючих видів лізингу, залежно від своїх можливостей та вподобань. Однак, можна сказати, що в даному випадку найбільш вигідним буде міжнародний лізинг, оскільки суб'єктами міжнародного лізингу завжди є інвестори інших країн. А це може дати змогу даному підприємству оновлювати свою технічну базу за рахунок конкурентоспроможного устаткування, транспортних та інших засобів праці зарубіжного походження.

Оскільки, в деяких зарубіжних країнах темпи розвитку техніки та технологій мають достатньо високий рівень порівняно з нашою країною та країною, яка має частку акцій в даному підприємстві, це країна-сусід Росія.

У рамках міжнародного лізингу виділяють прямий зарубіжний лізинг, тобто угоду між юридичними особами різних країн, і непрямий зарубіжний лізинг, в якому лізингодавець і лізингоодержувач є юридичними особами однієї країни, але капітал останнього, частково належить іноземним фірмам, або якщо орендодавцем виступає дочірня компанія іноземного підприємства.

Це порівняно нова й дуже перспективна форма зовнішньоекономічної діяльності для економіки України. Застосування міжнародного лізингу допомагає оснастити підприємства новітнім обладнанням, а також здійснити модернізації виробництва.

Необхідно зазначити, що в умовах дефіциту валютних коштів, міжнародний лізинг є єдиною можливістю залучення іноземних інвестицій в економіку країни, придбання основних фондів, підтримки і розвитку малого бізнесу.

За правилами Міжнародного валютного фонду зобов'язання, що впливають з лізингу, не включаються в обсяг зовнішньої заборгованості

держави, тому міжнародний лізинг знаходить державну підтримку в багатьох країнах, як розвинених, так і що розвиваються [52].

Отже, щоб прискорити процеси приватизації, оновлення обладнання, технічного розвитку підприємств, раціональніше використовувати основні фонди необхідно забезпечити розвиток міжнародного лізингу.

Саме тому в Україні створюються лізингові асоціації, метою яких є вихід на рівень міжнародного лізингу. Лізингові асоціації проводять активну підготовку установчих документів, необхідних організаційних умов, готують програму підвищення кваліфікаційних кадрів з цього питання.

Позитивним є створення вільних економічних зон для формування спільного лізингового простору, також вступ України до «Євролізингу», спостерігаються певні зрушення щодо правового забезпечення лізингу, зокрема, нова редакція закону України «Про фінансовий лізинг» від 11 грудня 2003 року.

Саме тому, це є доволі перспективним напрямом вирішення саме проблеми техніко-технологічного стану на підприємствах загалом, та на досліджуваному підприємстві Кременчуцькому ЛВУМГ АТ «Укртрансгаз».

Лізинг не є панацеєю, що дозволить вітчизняним підприємствам вирішити проблеми технічного розвитку, він має як переваги так і певні недоліки. Серед основних переваг лізингу слід виділити наступні.

По-перше, лізинг дозволяє оновлювати капітал, не вдаючись до великомасштабних інвестицій, швидко реагувати на зміни кон'юнктури, дає можливість підприємцям модернізувати нове виробництво без мобілізації великих фінансових ресурсів. Для дрібних, середніх фірм і приватних підприємців лізинг часто є єдино можливим способом їх фінансування інвестицій.

По-друге, лізингова угода більш зручна ніж кредитування, оскільки вона дає можливість використовувати зручну схему фінансування для покупця, адже позика завжди обмежує покупця термінами і обсягами погашення.

Під час укладання лізингової угоди, покупець регулює, як саме він буде

здійснювати платежі, щомісячно чи щоквартально, крім того за домовленістю сторін суми платежів теж регулюються і можуть відрізнятися один від одного. При цьому ставка може бути фіксованою або плаваючою.

Так, погашення може здійснюватися після отримання виручки від реалізації товарів, або може бути компенсованою зустрічної послугою, що дозволяє підприємствам без різкої фінансової напруги оновлювати виробничу базу та забезпечувати технічний розвиток підприємства.

Важливим плюсом є також податковий бонус, який отримує підприємство лізингоотримувач, оскільки виплати по лізингових угодах в бухгалтерському обліку відносять на витрати виробництва, це, в свою чергу знижує оподаткований прибуток підприємства.

Крім того у деяких випадках міжнародний лізинг дозволяє орендарю користуватися податковими пільгами країни орендодавця, це в результаті дозволяє знизити орендні ставки і відповідно, витрати орендаря.

Але не лише переваги ми можемо отримати в результаті укладання лізингових угод, цей інструмент також має певні недоліки. Так, орендар обладнання через інфляцію несе певні фінансові втрати за рахунок підвищення залишкової вартості устаткування.

Швидкість науково-технічного прогресу і технологічний розвиток деяких галузей обумовлюють пришвидшення морального застарівання обладнання, так як технологічний розвиток має швидші темпи розвитку ніж строк експлуатації обладнання, проте орендні платежі за морально-застаріле обладнання все одно не припиняються до кінця контракту.

І головний недолік, це звісно те, що лізингові компанії вимагають велику комісію для компенсації ризику, тому вартість лізингу завжди значно вища ніж вартість цього обладнання при одночасній покупці, оскільки ризик того що обладнання чи устаткування морально застаріє лягає на орендодавця.

На даний час Україна значно відстає за обсягами лізингових угод та іншими показниками лізингу від інших Східноєвропейських країн.

Серед основних факторів, що гальмують розвиток лізингу в Україні є

наступні: обмеженість джерел фінансування, недостатність розвитку інфраструктури ринку лізингу, несприятливе податкове законодавство та недосконале правове регулювання.

Отже, застосування міжнародного лізингу даним підприємством є реальним і можливим. Застосувавши цей спосіб залучення інвестицій для покращення техніко-технологічного стану підприємства, воно може вийти на новий рівень розвитку та надавати більш якісні послуги споживачам та нести менші втрати при їх наданні. Також, це метод вирішення проблеми застарілої техніко-технологічної бази підприємства має безліч плюсів перед іншими методами фінансування підприємств і є доволі перспективним, оскільки прямує до розвитку та заохочується в багатьох розвинених країнах. Тож, для розвитку цього методу фінансування потрібно вдосконалити законодавчу та податкову систему нашої країни, що є гальмуючим фактором в його розвитку.

ВИСНОВКИ

Базуючись на усьому вищевикладеному, ми можемо відзначити, що процес стратегічного управління розвитком підприємств є одним з ключових компонентів розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Саме від розвитку техніки та технологій залежить затребуваність підприємства на ринку та його здатність надавати якісні та конкурентоздатні послуги, а від цього, відповідно, і його прибутковість та стійкість.

Безпосередньо оцінка технологічної структури виробництва дає можливість здійснювати нормальне економічне діагностування однієї з основ функціонування і розвитку виробничої системи підприємства – його техніко-технологічної бази.

У сучасних умовах господарювання й формування ринкової економіки важливого значення набуває процес визначення ефективності використання техніко-технологічної бази підприємства.

Управління формуванням і розвитком техніко-технологічної бази підприємства неможливе без постійного оновлення та відновлення її елементів, що вимагає залучення капітальних вкладень. Розвиток техніко-технологічної бази відбувається за рахунок упровадження нових або вдосконалення існуючих технологічних процесів і, відповідно, необхідного устаткування й обладнання. Для досягнення конкретної мети розвитку техніко-технологічної бази можливі різні варіанти технологічних рішень, які, як правило, мають і різні економічні результати, що вимагає використання методів оцінювання ефективності різних варіантів управлінських рішень.

В даній випускній кваліфікаційній роботі нами було проведено дослідження підприємства, що займається наданням послуг в сфері транспортування газу.

Зоною діяльності Кременчуцького ЛВУМГ АТ «Укртрансгаз» є вся центральна частина України включаючи Тернопільську область загальною площею 124,6 тис. кв. км.

Кременчуцьке ЛВУМГ АТ «Укртрансгаз» виконує функції оператора газотранспортної системи та пов'язаних наземних та підземних сховищ природного газу для забезпечення підвищення рівня енергетичної безпеки держави та ефективного функціонування та розвитку нафтогазового комплексу, задоволення потреб внутрішніх та іноземних споживачів у відповідних послугах у безпечний, надійний та економний спосіб. Це сучасне, потужне та прибуткове підприємство.

Найвищим керуючим органом підприємства є загальні збори акціонерів, якомим є підзвітна наглядова рада підприємства. А також, підприємство має голову правління, який безпосередньо управляє самим підприємством. А також, Кременчуцьке ЛВУМГ АТ «Укртрансгаз» має шістьох директорів, які здійснюють різні управлінські функції.

В даній випускній кваліфікаційній роботі було досліджено фінансову діяльність досліджуваного товариства, з чого можна зробити висновок, що підприємство працює доволі стабільно, тобто з постійною ефективністю. На даний момент підприємство має доволі стійкий прибуток, оскільки діє на ринку тривалий період часу і добре зарекомендувало себе. Тож, можна зробити висновок, що підприємство має великі перспективи на майбутнє.

Також, в дипломній роботі, було проведено аналіз внутрішньої структури підприємств, можна зробити висновок, що організаційна структура є добра, кількість працівників достатня.

Також, в даній роботі, був досліджений техніко-технологічний стан основних фондів підприємства, з чого стало помітно, що він є на достатньо низькому рівні і потребує вдосконалення та покращення.

Для нормального функціонування Кременчуцькому ЛВУМГ АТ «Укртрансгаз», необхідно наявність визначених засобів і джерел. Основні виробничі фонди, які складаються з будівель, споруд, машин, обладнання і інших засобів праці, які приймають участь у процесі виробництва, являються головною основою діяльності будь-якого підприємства.

Будь-який комплекс заходів щодо поліпшення використання

виробничих потужностей і основних фондів, повинен передбачати забезпечення росту обсягів виробництва продукції чи надання послуг.

Тому, виходячи з цього, були внесені пропозиції щодо вдосконалення технічного стану, від якого залежить і рівень технологій.

Ми вважаємо, що якщо пропозиції щодо вдосконалення діяльності підприємства будуть виконані, то його діяльність буде ще більш результативна та економічно забезпечена, а послуги даного підприємства будуть більш якісні та затребувані на ринку від чого зросте його конкурентоздатність та прибутковість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архипов В. М. Проектирование производственного потенциала объединений (теоретические аспекты) / В. М. Архипов. – Л. : Изд-во ЛГУ, 1984. – 136 с.
2. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. – 2-ге вид., доп. і перероблене. / В. Г. Андрійчук. – К. : КНЕУ, 2002. – 624 с.
3. Арапов О. С. Оцінювання інвестиційного потенціалу підприємства: дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / О. С. Арапов. – Хмельницький, 2011. – 200 с.
4. Афонін А. С. Технологія реструктуризації підприємства / А. С. Афонін, В. П. Нестерчук. – К. : Ника-Центр, 2002. – 329 с.
5. Бажал Ю. Н. Экономическая восприимчивость производства к научно-техническим инновациям / Ю. Н. Бажал. – К. : Наук. думка, 1991. – 178 с.
6. Безклубна Н. Л. Напрями розвитку лізингу // Економіка та держава. – 2006. – № 12. – 44 – 45 с.
7. Болюх М. А. Економічний аналіз: навч. пос. / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І Горбаток та ін.; За ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. – Вид. 2-ге, перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2003. – 556 с.
8. Бойко И. Технологические инновации и инновационная политика / И. Бойко // Вопросы экономики. – 2003. – №2. – С. 58–64.
9. Бочаров В.В. Инвестиционный менеджмент / В.В. Бочаров. – СПб. : Изд-во Питер, 2000. – 160 с.
10. Бердар М. М. Фінанси підприємств. Навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 352 с.
11. Білик М. Д. Стратегічне управління та стратегії підприємства / М. Д. Білик // Формування ринкових відносин в Україні. – 2009. – №4. – С. 63–72.
12. Боринець С. Я. Міжнародні валютно-фінансові відносини: Підручник.-5-е вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2008. – 583 с.

13. Ванькович Д. В., Демчишак Н. Б. Аналіз фінансових джерел формування інвестиційних ресурсів в Україні/Фінанси України. – 2007. – №7. – С. 72–84.

14. Веретенникова И. И. Инвестиции как условия экономического роста / И. И. Веретенникова // Экономический анализ: теория и практика. – 2005. – №11. – С. 2–7.

15. Волкова О. І. Економіка й організація інноваційної діяльності: навч. пос. / О. І. Волкова, М. П. Денисенко. – К. : ВД «Професіонал», 2004.– 960 с.

16. Возняк Г. В. Інноваційна діяльність промислових підприємств та способи її фінансування в Україні: [моногр.] / Г. В. Возняк, А. Я. Кузнєцова. – К. : УБС НБУ, 2007. – 183 с.

17. Відкрита публічна компанія з обмеженою відповідальністю. – [Електронний ресурс] .–2016.–Режим доступу: http://uk.unionpedia.org/Відкрита_публічна_компанія_з_обмеженою_відповідальністю.

18. Вельбой В. Системи технологій Посіб. для студ. екон. спец. вищих навч. закл / В. Вельбой. – Хмельницький: ТУП, 2003. – 339 с.

19. Глібко В. М. Судова бухгалтерія: підручник / В. М. Глібко, О. П. Буцан. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Харків : Право, 2011. – 192 с.

20. Гладій С. Фінансовий механізм інвестування інноваційного розвитку: теоретико-методологічний підхід до управління / С. Гладій // Наука молода. – 2005. – № 3. – С. 109–115.

21. Горбатенко О. А. Проблеми та перспективи розвитку лізингових відносин в Україні / О. А. Горбатенко // Фінанси України. – 2012. –№13. – С.123–126.

22. Грецин М. Г. Економіка підприємства: підручник / М. Г. Грецин, В. М. Колот, О .Г. Мендрул та ін. / – Вид. 4-те, [перероб. і доп.]. – К. : Вид-во КНЕУ, 2009. – 816 с.

23. Гетьман О. О. Економічна діагностика / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.

24. Гетьман О О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навч. посіб.

для студентів вищих навч. Закладів / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал.— К. : Центр навч. літ-ри, 2006. — 486 с.

25. Глізнуца М. Ю., Кучинський. В. А. Визначення сучасних тенденцій розвитку науково-технічної бази виробничих підприємств [Текст] / М. Ю. Глізнуца, В. А. Кучинський // – Вестник НТУ «ХПИ», 2009.

26. Грабова Н. М., Кривоносов Ю. Г. Облік основних господарських операцій в бухгалтерських проводках: Навч. посібник. – К. : А.С.К., 2001. – 416 с.

27. Гончаров В. Н., Иванова Е. В. Характеристика инновационного потенциала в контексте стратегического управления // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер. Економічна. – Вип. 76. – Донецьк: ДонНТУ, 2004. – С.114–120.

28. Дамодаран А. Инвестиционная оценка. Инструменты и методы оценки любых активов / А. Дамодаран. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 1323 с.

29. Дацій О. І., Єфименко Т. І. Суть інвестицій в умовах ринкових перетворень / О. І. Дацій, Т. І. Єфименко // Держава та регіони. Економіка та підприємництво. – 2002. – №2. – С.110–117.

30. Дацій О. І. Фінансування інвестиційної діяльності підприємств / О. І. Дацій // Економіка та підприємництво. – 2006. – №4. – С.117–121.

31. Довбня С. Б. Оптимізація програми фінансування підприємства / С. Б. Довбня // Сталий розвиток економіки. – 2013. – №18. – С.79-82.

32. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства / І. З. Должанський, Т. О. Загорна, О. О. Удалих. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.

33. Денисюк В. Високі технології і високонаукоємні галузі – ключові напрями в інноваційному розвитку // Економіст. – 2004. – №5. – С.76 – 81.

34. Демченко М. Системи технологій: Навч. посіб. / Донецька держ. академія управління. – Донецьк : Видавництво ДонДАУ, 2001. – 314 с.

35. Дубровська Г., Ткаченко А. Системи сучасних технологій:

навчальний посібник / Г. Дубровська, А. Ткаченко, ; М-во освіти і науки України, Черкаський інженерно-технологічний ін-т. – 2-е вид., перероб. і доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 351 с.

36. Евдокимов Ф. И., Белозубенко В. С. Индикаторы технико-технологической составляющей экономической безопасности предприятия / Ф. И. Евдокимов, В. С. Белозубенко // Экономика и маркетинг в 21 веке: материалы 3-й Междунар. науч. конф. студ. и мол. ученых, г. Донецк, 17-19 мая 2002 . – Донецк, 2002. – С.18–20.

37. Євдокимов Ф. І. Механізм оцінки техніко-технологічного потенціалу підприємства / Ф. І. Євдокимов // Научные труды Донецкого национального технического университета. – 2005. – № 97. – С.25–30.

38. Замазій О. В. ІРО як інструмент залучення інвестицій українськими підприємствами [Текст] / О. В. Замазій // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. – Том 16. – № 2. – С.65–74.

39. Захарін С. В. Удосконалення державної амортизаційної політики для стимулювання інвестиційної та інноваційної діяльності / Проблеми науки. – 2007. – №10. – 20–27 с.

40. Информационная поддержка вашей карьеры [Электронный ресурс] / Интернет-сторінка. Информационная поддержка вашей карьеры / Обязанности финансового директора. – 2016. – Режим доступа: <http://enjoy-job.ru/professions/finansovyy-director/>.

41. Информационная поддержка вашей карьеры [Электронный ресурс] / Интернет-сторінка. Информационная поддержка вашей карьеры / Обязанности технического директора. – 2016.– Режим доступа: <http://enjoy-job.ru/professions/technichesky-direktor/>.

42. Карпунь І. Н. Ризики в інноваційній діяльності підприємств / І. Н. Карпунь // Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук. праць. – Львів,

2009. – Вип. 19, (12). – С.202–207.

43. Кузьмін О. Є. Економіка інноваційного підприємства : навч. пос. / О. Є. Кузьмін. – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2009. – 456 с.

44. Круш, П. В. Внутрішній економічний механізм підприємства [Текст]: навч. пос. / П. В. Круш, С. О. Тульчинська, Р. В. Тульчинський, С. О. Кириченко, О. В. Кривда, О. П. Кавтиш. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 206 с.

45. Краснокутська Н. С. Дефініція поняття «потенціал підприємства» в контексті розвитку мікроекономічної теорії / Н. С. Краснокутська // Вісник КНТЕУ. – 2008. – № 5. – С.54–64.

46. Кравченко С. И., Кладченко И. С. Исследование сущности инновационного потенциала // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер. Економічна. – Вип. 68. – Донецьк: ДонНТУ, 2003. – С.88 – 96.

47. Криворучкіна О. В. Управління продуктивністю техніко-технологічної бази підприємства: теоретичні та прикладні аспекти / О. В. Криворучкіна. // Стратегія економічного розвитку України. – 2012. – С.16–25.

48. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика [текст]: навч. посіб. / І. В. Кривов'язюк. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 456 с.

49. Колесніков А. П., Петрик С. І. Об'єктивні передумови та напрямки оновлення техніко-технологічної бази підприємств / А. П. Колесніков, С. І. Петрик // Сталий розвиток економіки. – 2011. – №1. – С.150–153.

50. Леось О. Механізми формування фінансових ресурсів підприємств / О. Леось, І. Коваль // Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. праць. – 2013. – Вип. 1. – С.119–126.

51. Ляшенко О. Методика техніко-економічного обґрунтування інвестиційних проектів реконструкції і технічного переозброєння та її вдосконалення / О. Ляшенко // Банківська справа. – 2007. – № 2. – С.52–60.

52. Лукін Є. В. Лізинг: бухгалтерський облік та оподаткування /

Є. В. Лукін. // Журнал «Гаряча лінія бухгалтера». – 2006. – С.5.

53. Любива В. Б. Ринок лізингових послуг в Україні: проблеми та перспективи розвитку / В. Б. Любива. // Ефективна економіка. – 2013.– С.23-28.

54. Макаровська Т. П., Бондар Н. М. Економіка підприємства: навч. пос. для студ. вищ. навч. закл.[Текст] / Т. П. Макаровська, Н. М. Бондар – К. : МАУП, 2003. – 304 с.

55. Менеджмент у фармації / [О. Є.Кузьмін, Б. П.Громовик, Г. Д. Гасюк та ін.]. / Підручник. За редакцією О. Є. Кузьміна і Б. П. Громовика. – Вінниця : НОВА КНИГА, 2005. – 448 с.

56. Матвійчук Д. О. Теоретичні основи формування фінансових ресурсів підприємства в сучасних умовах господарювання [Текст] / Д. О. Матвійчук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – №5/2. – С.80–82.

57. Марцин В. С. Вдосконалення управління фінансовими ресурсами В. С. Марцин // Вісник ХНУ. – 2010. – №5/2. – С.13–17.

58. Мойсеєнко І. П. Інвестування: навч. пос. / І. П. Мойсеєнко – К. : Знання, 2006. – 490 с.

59. Некрасова Л. А. Приоритетные направления модернизации промышленных предприятий / Л. А. Некрасова // Науковий вісник ОНЕУ. – 2013. – №7, (186). – С.33–39.

60. Нейкова Л. И. Анализ эффективности технического перевооружения предприятий / Л. И. Нейкова. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 88 с.

61. Некрасова Л А., Моніч О. В. Механізм розробки стратегії інноваційно- інвестиційного розвитку підприємства / Л. А. Некрасова, О. В. Моніч // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). – 2014. – №1 – С.154–158.

62. Нейкова Л. И. Анализ эффективности технического перевооружения предприятий / Л. И. Нейкова. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 88 с.

63. Отенко И. П., Москаленко Н. А. Организационно-технический механизм реструктуризации предприятия : [Научн. изд.] / И. П. Отенко,

Н. А. Москаленко. – Харків : Изд. ХНЭУ, 2005. – 216 с.

64. Про акціонерні товариства : Закон України від 17.09.2008 № 514-VI за станом на 01.01.2017 р. [Електронний ресурс] / Інтернет-сторінка Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/514-17>.

65. Про фінансовий лізинг: Законом України від 16.12.1997 № 723/97-ВР за станом на 16.01.2004 р. [Електронний ресурс] / Інтернет-сторінка Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/723/97-вр>.

66. Про оренду державного і комунального майна: Законом України від 10. 04. 1992 р. № 2269-12. за станом на 24.05.2016 р. [Електронний ресурс] / Інтернет-сторінка Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2269-12>.

67. Передерєєва О. С. Методичні підходи до оцінки економічної складової техніко-технологічного потенціалу промислового підприємства / О. С. Передерєєва // Економіка промисловості. – 2012. – № 1–2. – С.267–269.

68. Передерєєва О. С. Ефективність діагностики техніко-технологічного потенціалу машинобудівного підприємства / О. С. Передерєєва, С. В. Коверга, С. П. Кузьменко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4. – С.205–209.

69. Палтерович Д. М. Планирование технического перевооружения производства / Д. М. Палтерович. – М. : Экономика, 1982. – 232 с.

70. Прокопенко В. І., Пілова Д. П. Концептуальна модель формування економічної безпеки гірничо-збагачувальних підприємств / В. І. Прокопенко, Д. П. Пілова // Економічний вісник Національного гірничого університету / НГУ. – 2006. – № 2. – С.18–24.

71. Посадова інструкція виконавчого директора [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: http://www.jobs.ua/ukr/job_description/view/334/.

72. Посадова інструкція комерційного директора [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: http://www.jobs.ua/ukr/job_description/view/523/.

73. Пророк Р. В. Система податкового стимулювання інвестиційної та інноваційної сфер діяльності у промисловості // Проблеми науки. – 2006. – №9. – С.9.

74. Рачинская Г. В., Лисовская Л. С. Оценивание уровня технологического развития предприятий / Г. В. Рачинская, Л. С. Лисовская // Вестник НУ «Львовская политехника». – 2011. – № 631. – С.278–282.

75. Савчук А. В. Теоретические основы анализа инновационных процессов в промышленности / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2003. – 448 с.

76. Савицкая Г. П. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. [Текст]: навч. посіб. / Г. П. Савицкая – Минск : ООО «Новое знание», 2001. – 668 с.

77. Семенова Ю. Лізинговий механізм у системі державного регулювання інвестиційної діяльності в Україні // Підприємництво, господарство і право. – 2005. – № 9. – С.125–128.

78. Усенко Я. Б. Розвиток лізингу в Україні // Справочник экономиста. – 2007. – № 1. – С.13–20.

79. Уолш К. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства / К. Уолш; [Пер. з англ.]. – К. : Наукова думка, 2001. – 367 с.

80. Федулова Л. І. Інноваційна економіка: Підручник / Л. І. Федулова. – К. : «Либідь», 2006. – 480 с.

81. Файнгольд М. Л., Кузнецов Д. В. Принципы расчета производительной мощности и загрузки оборудования : монография / М. Л. Файнгольд, Д. В. Кузнецов ; под научн. ред. М. Л. Файнгольда. – Владимир : Издательство ВГПУ, 2002. – 85 с.

82. Федулова Л. І. Менеджмент організацій [Текст]: Підручник. /

Л. І. Федулова – Київ : Либідь, 2004. – 448 с.

83. Федулова Л. І. Управління інноваційним розвитком підприємства / Л. І. Федулова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2014. – №2. – С.122–135.

84. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – Вид. 2-ге, без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – 316 с.

85. Харів П. С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів: Монографія / П.С. Харів. – Тернопіль: «Економічна думка», 2003. – 326 с.

86. Хомяков В. І., Бакум І. В. Управління потенціалом підприємства. – К.: Кондор, 2007. – 400 с.

87. Цигилик І. І. Аналіз ефективності використання виробничих потужностей та основних виробничих фондів у підприємницькій діяльності / І. І. Цигилик, С. О. Кропельницька, М. М. Білий // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 5(35). – С.110–120.

88. Швиданенко Г. О. Економіка підприємств : підручник / Г. О. Швиданенко, О. Г. Мендрул, Н. П. Гончарова та ін., за заг. ред. Г. О. Швиданенко – К. : КНЕУ, 2009. – 756 с.

89. Ярошевич Н. Б. Переваги та недоліки лізингу як виду кредитування засобів виробництва в Україні / Н. Б. Ярошевич // Збірник науково-технічних праць Наукового вісника НЛТУ України. – 2009. – Вип.19.5. – С.241–246.