МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ
«УКРАЇНА»
ВІННИЦЬКИЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра бізнесу та права

Освітня програма «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

«СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

(за матеріалами ТОВ «Барлінек Інвест»)

Студент _____ Шевцов О.О.
(підпис)

Науковий керівник _____ к.е.н., доц. Турчак В.В.
(підпис)

Рецензент _____ д.е.н., проф. Поліщук І.І.
(підпис)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри бізнесу та права
_____ «___» _____2025 р. Давиденко В.В.
(підпис)

Вінниця – 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота на тему: «Стратегічний аналіз діяльності підприємства» (на матеріалах ТОВ «Барлінек Інвест») розкриває теоретичні, методичні та практичні аспекти управління стратегічного аналізу діяльності підприємства.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі роботи досліджено теоретичні основи стратегічного корпоративного управління: сутність та зміст стратегій, а також методи побудови корпоративних стратегій. Другий розділ дослідження присвячено організаційно – економічній характеристиці та аналізу існуючого стратегічного управління. Третій розділ роботи містить пропозиції щодо удосконалення розробки корпоративної стратегії та аналіз існуючої системи охорони праці на підприємстві.

Дипломна робота виконана на 76 сторінках і включає: 6 рисунків, 11 таблиці, додатки та список використаних джерел який налічує 44 найменування.

Ключові слова: стратегія, стратегічний аналіз, стратегічне управління.

ABSTRACT

The diploma thesis titled "Strategic Analysis of Enterprise Activity" (based on the materials of LLC "Barlinek Invest") explores the theoretical, methodological, and practical aspects of strategic analysis in enterprise management.

The work consists of an introduction, three chapters, conclusions and recommendations, a list of references, and appendices. The first chapter examines the theoretical foundations of strategic corporate management, including the essence and content of strategies as well as methods for developing corporate strategies. The second chapter focuses on the organizational and economic characteristics of the enterprise and an analysis of the existing strategic management system. The third chapter contains proposals for improving the development of corporate strategies and an analysis of the existing occupational health and safety system at the enterprise.

The diploma thesis is 76 pages long and includes 6 figures, 11 tables, appendices, and a list of references comprising 44 sources.

Keywords: strategy, strategic analysis, strategic management.

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ 7
1.1 Сутність стратегії підприємства та її види 7
1.2 Зміст та значення корпоративної стратегії 17
1.3 Методика побудови корпоративної стратегії підприємства 21
Висновки до І-го розділу 30
РОЗДІЛ ІІ КОРПОРАТИВНЕ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» 32
2.1 Організаційно – економічна характеристика ТОВ «Барлінек Інвест» 32
2.2 Аналіз існуючого корпоративного стратегічного управління ТОВ «Барлінек Інвест» 42
Висновки до ІІ-го розділу 48
РОЗДІЛ ІІІ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» 50
3.1. Удосконалення розробки корпоративної стратегії ТОВ «Барлінек Інвест» 50
3.2 Аналіз існуючої системи охорони праці на ТОВ «Барлінек Інвест» та пропозиції щодо її покращення 61
Висновки до ІІІ-го розділу 65
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 72
Додатки

ВСТУП

Ринкова економіка неможлива без формування системи економічних відносин між господарюючими суб'єктами, які, щоб досягти позитивних фінансових результатів, мають орієнтуватися на власні ресурси, забезпечувати конкурентоспроможність, розвивати підприємливість, ініціативність та інновації. Вони повинні оперативно й ефективно реагувати на зміни ринкових умов, враховуючи попит і пропозицію, рівень цін, банківські відсотки, а також податкові та митні ставки.

Розв'язання цих завдань вимагає системного підходу та інтеграції їх у стратегічне управління підприємством. Це дозволяє узгодити інтереси підприємства із факторами ринкового середовища шляхом прийняття оптимальних рішень у стратегічній діяльності.

Ефективна діяльність підприємства в умовах ринку передбачає не лише високу продуктивність, але й здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Світова практика свідчить, що такі завдання найкраще вирішуються через впровадження концепції стратегічного управління, яка є основою для розробки відповідних стратегій розвитку.

Особливу увагу слід приділити дослідженню організаційно-економічних аспектів створення корпоративної стратегії підприємства у процесі становлення ринкового механізму. Актуальність цієї проблеми пов'язана з необхідністю самостійного пристосування підприємств до вимог ринку та мінімізації ризиків банкрутства.

Корпоративна стратегія, по суті, є загальним планом управління диверсифікованим підприємством, що охоплює всі його структурні підрозділи та напрямки діяльності. Варто зазначити, що корпоративна стратегія є невід'ємною складовою стратегічного управління підприємством, тому в цій роботі вона розглядається в контексті цієї системи.

Питання стратегічного управління загалом та корпоративного стратегування зокрема, присвячено багато робіт вітчизняних та закордонних

вчених. Водночас, багато проблем, пов'язаних із організацією стратегічного управління під час війни загалом і розробкою корпоративних стратегій в умовах воєнного стану зокрема, залишаються недостатньо дослідженими, мають обмежене висвітлення в економічній літературі та потребують адаптації до специфічних умов, у яких функціонують українські підприємства. Розв'язання цих питань є важливим не лише для забезпечення ефективної роботи кожного окремого підприємства-виробника, але й для стабільного функціонування товарного ринку в цілому.

В якості об'єкта дослідження у дипломній роботі виступає товариство з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест».

Предметом дослідження виступає розробка та реалізація корпоративних стратегічних рішень.

Метою дослідження є розробка та реалізація оптимальної корпоративної стратегії на прикладі підприємства ТОВ «Барлінек Інвест» в умовах воєнного стану.

Завдання, зумовлені означеною метою дослідження, полягають у наступному:

– з'ясувати поняття та сутності корпоративної стратегії підприємства;

– проаналізувати етапи розробки корпоративної стратегії;

– оцінити ефективність корпоративної стратегії підприємства;

– аналіз та оцінка впливу зовнішнього середовища на формування корпоративної стратегії підприємства;

– обґрунтування шляхів удосконалення стратегічного управління підприємства.

Теоретичною та методологічною базою дослідження слугують основні положення економічної теорії, а також наукові роботи українських та зарубіжних фахівців у галузі управління, маркетингу, менеджменту, конкурентоспроможності та економічної ефективності.

Науковою новизною дипломної роботи є удосконалення теоретичного підґрунтя сучасного корпоративного стратегічного управління.

Практична цінність роботи полягає у вдосконаленні розробки та впровадження корпоративної стратегії підприємства ТОВ «Барлінек Інвест», що підтверджується відповідною довідкою про впровадження із підприємства.

За результатами дослідження було здійснено виступ на кафедральному науковому семінарі, а також опубліковано статтю у науково-практичному журналі «Подільський науковий вісник».

У цій роботі використовується логічний, системний і комплексний підхід до формулювання корпоративної стратегії компанії та підвищення її ефективності.

Дана робота, яка присвячена питанням корпоративних стратегій управління підприємством включає вступ, три відповідних розділів, висновки і пропозиції, список використаних джерел та додатки. В роботі наявні 11 таблиць, 6 рисунків, 44 використаних джерела та додатки. Обсяг роботи складає 76 сторінок.

РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Сутність стратегії підприємства та її види

Термін «стратегія» має свої корені в грецькому слові strategia (від stratos – військо і ago – веду), яким позначали одну з ключових складових військового мистецтва. У контексті економічної діяльності цей термін зазвичай означає довгострокові плани управління компанією, спрямовані на зміцнення її ринкових позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення стратегічних цілей. Також стратегія розглядається як довгострокові наміри керівників щодо розвитку таких сфер, як маркетинг, виробництво, фінанси, комерція, управління персоналом тощо. Визначення поняття «стратегія» змінювалося у відповідь на еволюцію зовнішнього середовища, в якому працюють компанії.

Розглянемо основні визначення терміну «стратегія» у хронологічному порядку, що їх наводить Міщенко А.П. (таблиця 1.1) [23].

З аналізу поданих у таблиці визначень випливає, що розробка та управління стратегіями повинні охоплювати три основні сфери: внутрішні ресурси підприємства, бізнес-середовище, у якому воно функціонує, а також здатність компанії створювати додану вартість.

Стратегія є ключовим елементом для будь-якої компанії, яка прагне досягти успіху, адже вона визначає напрямок розвитку організації. По суті, вибір стратегії полягає у прийнятті рішення щодо найкращого шляху з усіх можливих варіантів розвитку та дій. Якісно розроблена стратегія є базою для підвищення конкурентоспроможності компанії, зміцнення її ринкових позицій і формування такої організації, яка завдяки вдосконаленню управлінської структури та підвищенню рівня організаційної культури зможе ефективно працювати в умовах жорсткої ринкової конкуренції.

Таблиця 1.1

Хронологія розуміння сутності поняття «стратегія» [23]

Визначення	Автор	Основний підхід
1. Стратегія як метод установлення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямків	А. Чандлер, 1962 р.	Довгострокові цілі розробляються і не підлягають перегляду до зміни зовнішніх чи внутрішніх умов середовища функціонування організації
2. Стратегія як метод визначення конкурентних цілей організації	Гарвардська школа бізнесу, 1965 р.	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, що компанія буде продовжувати і/або почне здійснювати
3. Стратегія як спосіб установлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів	І. Ансофф, 1965 р., Д. Стейнер, 1977 р.	При розробці стратегії необхідно виділити корпоративні, ділові і функціональні цілі з погляду їхнього різного впливу на процеси управління в організації
4. Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони	М. Портер, 1980-1985 рр.	Основне завдання стратегії полягає в досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу
5. Стратегія як послідовна, погоджена та інтегрована структура управлінських рішень	М. Мінцберг, 1987 р.	При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів з метою контролю ефективності досягнення стратегічних орієнтирів
6. Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг	М. Хамель, 1989 р.	Основу конкурентоспроможності становлять особливі здатності фірми і
7. Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, 1992 р.	Комплекс заходів, послідовне і паралельне виконання яких дозволяє досягти цілей при відсутності змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі

Продовження таблиці 1.1

8. Стратегія визначає напрямок, у якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання	П. Дойль, 1993 р.	У центрі уваги стратегії - прийняття рішень в галузі маркетингу та інновацій. Найбільш важливе рішення - вибір ринків
9. Стратегія як набір дій і підходів щодо досягнення заданих показників діяльності	А. Томпсон, 1995 р.	Стратегія одночасно є преактивною (запобіжною) і реактивною (що адаптується)
10. Стратегія фірми – це розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкретних накреслених компанією цілей	І. Герчикова, 1995 р.	Сутність вироблення і реалізації стратегії полягає у виборі потрібного напрямку розвитку з безлічі альтернатив

Аналіз наведених визначень свідчить, що компанія повинна розробляти стратегії та ефективно ними управляти у трьох ключових напрямках. Перш за все, це стосується внутрішніх ресурсів компанії, які включають її активи, компетенції та потенціал. Другий напрямок пов’язаний із бізнес-середовищем, у якому функціонує фірма, тобто з ринковими умовами, конкурентами та зовнішніми факторами. Третій аспект полягає у здатності компанії створювати додану вартість, що забезпечує її конкурентні переваги та стійкість на ринку.

При розробці бізнес-стратегії слід враховувати низку ключових аспектів діяльності компанії, зокрема:

– Товарний ринок. Потрібно визначити, на якому ринку фірма вже конкурує або планує конкурувати. Сфера діяльності включає товари чи послуги, які компанія має намір запропонувати, ринки, які вона прагне обслуговувати, конкурентів, з якими зіштовхнеться, а також рівень вертикальної інтеграції.

– Рівень інвестицій. Компанія повинна вирішити, як розподілити наявні інвестиції: на розвиток (зростання або вихід на нові ринки), зміцнення

вже зайнятих позицій чи на мінімізацію витрат і підтримку поточної діяльності.

– Функціональні стратегії. Конкурентний підхід компанії визначається певними функціональними стратегіями, такими як товарно-маркетингова, цінова, фінансова чи виробнича стратегія.

– Стратегічні активи та компетенції. Стратегічні активи — це ресурси компанії, які перевершують аналогічні ресурси конкурентів, наприклад, кваліфікований персонал, відома торгова марка, позитивний імідж чи лояльність клієнтів. Натомість, стратегічні компетенції — це ключові напрямки діяльності, у яких компанія демонструє свої переваги. Саме вони та стратегічні активи є основою для досягнення конкурентних переваг.

Якщо компанія є диверсифікованою, до зазначених аспектів додаються ще два важливі чинники:

Розподіл ресурсів між різними стратегічними бізнес-одиницями.

Синергічні ефекти між окремими компаніями або бізнес-одиницями, що входять до складу організації.

Ці аспекти створюють базу для розробки ефективної бізнес-стратегії, яка допомагає фірмі зміцнити свої позиції на ринку та досягти довгострокових цілей.

Стратегія компанії зазвичай являє собою набір відповідей на запитання «як?»: як організувати виробництво необхідних товарів, як розподілити часто обмежені ресурси, як задовольнити клієнтські потреби, як перевершити конкурентів, як реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, як досягти поставлених цілей? Відповіді на ці запитання є унікальними для кожної компанії, оскільки залежать від конкретних ситуаційних факторів і мають враховувати стратегічні цілі підприємства.

Кожна фірма може обрати різні підходи до своєї стратегії. Деякі компанії диверсифікують свою діяльність, інші концентруються на одному

види бізнесу, треті орієнтуються на обслуговування специфічних потреб вузького сегмента клієнтів або обирають стратегію лідерства за витратами. Деякі фірми застосовують стратегії інтегрованого зростання, розширюючи свою діяльність у нових напрямах, наприклад, шляхом руху вгору (пряма інтеграція) або вниз (зворотна інтеграція) по виробничо-технологічному ланцюгу.

Таким чином, стратегія має бути не лише цілісною та стабільною протягом тривалого часу, але й достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, дозволяючи її модифікацію та переорієнтацію за потреби.

Науковці виділяють достатньо велику кількість стратегій за різними ознаками. Ми вважаємо, що підхід авторів Довбня С.Б. та Папуша І.В. найякісніше наводить відповідну класифікацію [12].

Отже, за думкою цих авторів, класифікація стратегій підприємств охоплює різні аспекти їх діяльності, що залежить від конкретної класифікаційної ознаки:

1. «За ієрархією в системі управління: корпоративна (портфельна) стратегія; конкурентна (ділова) стратегія; функціональні стратегії; операційна стратегія (не належить до функціональних стратегій у цій класифікації).

2. За функціональними ознаками: маркетингова стратегія; операційна стратегія (для окремих підрозділів); виробнича стратегія (як функціональна стратегія); фінансова стратегія; соціальна стратегія; екологічна стратегія; стратегія НДКР (науково-дослідні та конструкторські роботи).

3. За напрямом розвитку підприємства: зростання; скорочення; поєднання базових альтернатив; стратегія ліквідації (банкрутство); стратегія виживання (запобігання банкрутству); стратегія стабілізації.

4. За конкурентною позицією на ринку: стратегія лідерства; стратегія претендента; стратегія послідовника; стратегія новачка.

5. За способом досягнення конкурентних переваг: стратегія оптимальних витрат; стратегія лідерства за витратами; стратегія диференціації; стратегія фокусування.

6. За видом диференціації (маркетингові стратегії): товарна диференціація; сервісна диференціація; іміджева диференціація; кадрова диференціація.

7. За багатоаспектністю стратегій (ефективність стратегій підприємства): стратегії для першості на ринку; стратегії швидкого освоєння ринку; стратегії для пошуку і захоплення ніші; стратегії зміни характеристик продукту, ринку чи галузі.

8. За конкурентністю стратегій: стратегії зростання (застосовуються за сприятливих ринкових умов); стратегії підтримки (для збереження частки ринку чи основної діяльності); стратегії реструктуризації (для зміцнення позицій і адаптації до змін ринку); стратегії скорочення (згортання діяльності через фінансові труднощі); стратегії ліквідації (через санацію, банкрутство чи закриття підприємства).» [12].

Зауважимо, що ця класифікація охоплює широкий спектр підходів, що враховують як внутрішні аспекти діяльності підприємства, так і зовнішні умови ринку.

Стратегія в цьому дослідженні розглядатиметься на корпоративному рівні, охоплюючи діяльність організації в цілому. Визначення стратегії компанії пов'язане з трьома основними питаннями, що стосуються її ринкової позиції: які види діяльності варто припинити; які види діяльності продовжувати; у які напрями варто інвестувати та розвиватися.

Це підхід, який дозволяє зосередитися на тому, що компанія робить, що залишається поза її увагою, а також на визначенні пріоритетів у її діяльності.

Відомий фахівець зі стратегічного планування М. Портер виділяє три ключові напрями формування стратегії поведінки компанії на ринку:

Лідерство за низькими витратами. Цей напрямок спрямований на досягнення найнижчих витрат на виробництво та реалізацію продукції. Завдяки цьому компанія може пропонувати товари за конкурентно низькими цінами, що дозволяє збільшити свою частку ринку. Для успішної реалізації такої стратегії необхідно мати високий рівень організації виробничих процесів, сучасні технології, ефективну інженерно-конструкторську базу та добре налагоджену систему розподілу продукції. У межах цієї стратегії маркетингові зусилля можуть бути менш інтенсивними, оскільки основний акцент робиться на зниженні собівартості.

Спеціалізація у виробництві. Ця стратегія базується на високому рівні спеціалізації у виробництві та маркетингу. Компанія прагне стати лідером у своїй галузі, забезпечуючи продукцію виняткової якості. Покупці обирають продукцію компанії навіть за високої ціни завдяки унікальним характеристикам товарів. Для цього потрібні значні ресурси науково-дослідного потенціалу, професійний дизайнерський підхід, система забезпечення якості та розвинена маркетингова інфраструктура.

Концентрація на окремому ринковому сегменті. Цей напрямок передбачає фокусування компанії на вузькому сегменті ринку з урахуванням специфічних потреб клієнтів. Фірма може обирати як зниження витрат, так і політику спеціалізації у виробництві, але ключовим є глибоке розуміння потреб конкретного сегмента. Компанія адаптує свою діяльність відповідно до очікувань клієнтів цього сегмента, відмовляючись від загального підходу до ринку.

Таким чином, розробка стратегії повинна враховувати унікальні обставини та ресурси організації, забезпечуючи її здатність адаптуватися до змін ринкових умов і досягати своїх цілей [8, 17, 44].

Найбільш відомі та перевірені практикою стратегії розвитку бізнесу, описані у науковій літературі, називаються базисними або еталонними. Вони включають чотири основні підходи до зростання організації, які ґрунтуються на зміні одного чи кількох ключових аспектів: продукту, ринку, галузі, внутрішнього стану організації в межах галузі або використовуваних технологій.

Кожен із цих елементів може перебувати в одному з двох станів:

а) існуючому;

б) новому.

До першої групи еталонних стратегій належать так звані «стратегії концентрованого зростання». Вони зосереджені на змінах у продукті або ринку без впливу на інші елементи. У цьому випадку компанія може покращувати свій продукт або розпочинати виробництво нового продукту, залишаючись у тій самій галузі. Щодо ринку, фірма може прагнути покращити свої позиції на поточному ринку або освоїти новий.

До цієї групи належать такі стратегії концентрованого зростання:

Стратегія посилення позицій на ринку. Ця стратегія передбачає максимізацію зусиль для зміцнення позицій продукту на існуючому ринку. Для її реалізації потрібні значні маркетингові ресурси. Крім того, реалізація такої стратегії може включати «горизонтальну інтеграцію», тобто встановлення контролю над конкурентами.

Стратегія розвитку ринку. Ця стратегія полягає у пошуку нових ринків для вже наявного продукту.

Стратегія розвитку продукту. Організація зосереджується на зростанні завдяки розробці та виробництву нових продуктів для ринку, на якому вона вже працює [24, 35].

Стратегії інтегрованого зростання. Ця група стратегій передбачає розширення бізнесу через додавання нових структур, що змінює позицію

компанії в галузі. Розширення може здійснюватися як шляхом придбання власності, так і через внутрішній розвиток.

Основні типи стратегій інтегрованого зростання:

– Зворотна вертикальна інтеграція. Зосереджується на зростанні компанії за рахунок встановлення контролю над постачальниками або створення дочірніх структур, які займаються постачанням. Це допомагає зменшити залежність від змін цін на комплектуючі та вимог постачальників. В результаті витрати на постачання можуть перетворитися на джерело прибутку.

– Пряма вертикальна інтеграція. Передбачає розширення контролю над структурами, що здійснюють розподіл і продаж продукції. Ця стратегія є доцільною, якщо послуги посередників стають надто дорогими або якщо компанія не може знайти посередників із відповідною якістю послуг.

Стратегії диверсифікованого зростання. Ці стратегії застосовуються, коли компанія не має можливостей подальшого розвитку на поточному ринку з існуючим продуктом у межах своєї галузі.

Основні стратегії диверсифікації:

– Центрована диверсифікація. Передбачає пошук додаткових можливостей у межах поточного бізнесу для виробництва нових продуктів. При цьому основна діяльність залишається у центрі бізнесу, а новий напрямок розвивається на основі сильних сторін компанії, таких як наявна технологія або освоєний ринок.

– Горизонтальна диверсифікація. Зосереджується на зростанні через виробництво нових продуктів для поточного ринку. Ці продукти можуть не мати технологічного зв’язку з існуючою продукцією, але повинні бути орієнтовані на тих самих споживачів. Передумовою для успішної реалізації є оцінка компетентності компанії у виробництві нових продуктів.

– Конгломеративна диверсифікація. Ця стратегія передбачає розширення за рахунок створення продуктів, які не мають технологічного

зв’язку з основними напрямками діяльності компанії, і виходу на нові ринки. Вона є найскладнішою для реалізації, оскільки вимагає високого рівня компетентності персоналу, зокрема менеджменту, для успішного втілення [24].

Стратегії скорочення є четвертою групою еталонних стратегій розвитку бізнесу, які застосовуються у випадках, коли компанія потребує перегрупування ресурсів після тривалого періоду зростання або для підвищення ефективності в умовах економічного спаду чи структурних змін. Ці стратегії, хоча й сприймаються складно, є необхідним інструментом розвитку в певних обставинах, коли вони стають єдиним способом оновлення бізнесу.

Типи стратегій скорочення:

– Стратегія ліквідації. Застосовується як крайній захід, коли компанія більше не може продовжувати свою діяльність. Це може передбачати повне припинення бізнесу та розпродаж активів.

– Стратегія скорочення. Передбачає закриття або продаж окремих підрозділів компанії. Мета такої стратегії — отримати ресурси для інвестування в більш перспективні напрямки або нові проєкти, що відповідають довгостроковим цілям компанії.

– Стратегія скорочення витрат. Зосереджується на пошуку та усуненні можливих джерел витрат. Основна ідея — тимчасове зменшення витрат через заходи, які включають: зниження виробничих витрат; підвищення продуктивності; обмеження найму або скорочення персоналу; припинення виробництва неприбуткових товарів; закриття нерентабельних підрозділів або виробничих потужностей.

Ця стратегія зазвичай розрахована на короткостроковий період і спрямована на подолання поточних фінансових труднощів.

На практиці компанія може одночасно використовувати кілька стратегій, що є типовим для багатогалузевих підприємств. Крім того, фірми

часто впроваджують стратегії послідовно, що створює так звану комбіновану стратегію. Це дозволяє досягти більшої гнучкості та ефективності у процесі адаптації до ринкових змін.

Незважаючи на виклики, стратегії скорочення є важливим інструментом для збереження стабільності та забезпечення довгострокової життєздатності компанії [11, 24, 36].

Таким чином ми проаналізували загальну сутність стратегій та у наступному розділі перейдемо до розгляду питання суті корпоративних стратегій.

1.2. Зміст та значення корпоративної стратегії

Як ми вже зазначали, корпоративна стратегія переважною більшістю вітчизняних та іноземних вчених розглядається саме як загальна стратегія підприємства.

Зокрема, Підгора Є.О. та Гітіс Т.П. визначають корпоративну стратегію – «як найвищий рівень стратегії, на якому приймаються рішення про цілі та напрям підприємства в цілому. Корпоративна стратегія може включати такі питання, як масштаби та напрямки розвитку компанії, стратегії злиття та поглинання, диверсифікації бізнесу та інші важливі аспекти управління» [28].

Корпоративна стратегія компанії (загальна стратегія) визначає загальний напрямок діяльності організації та формується вищим керівництвом.

Основними завданнями корпоративної стратегії є:

- формування або вибір основних напрямів діяльності компанії та її стратегічних бізнес-одиниць (СБО).

- визначення ролі кожної бізнес-одиниці та підрозділу в реалізації корпоративної стратегії.

- визначення масштабу і способу розподілу ресурсів (інвестицій) між СБО та іншими підрозділами.

У багатогалузевих (диверсифікованих) підприємствах корпоративну стратегію часто називають портфельною. Вона взаємопов’язана з конкурентною (бізнесовою) стратегією: перша визначає загальний напрям, а друга забезпечує її реалізацію.

В однобізнесових підприємствах корпоративна та конкурентна стратегії об'єднуються, виконуючи спільну роль.

До основних типів базових стратегій належать:

1. Стратегія зростання (розвитку). Ця стратегія обирається, коли підприємство чи СОБ прагне використати можливості зовнішнього середовища та свої сильні сторони для збільшення масштабів діяльності. Основними напрямами є розширення ринків збуту, підвищення ефективності виробництва та проникнення на нові ринки. Ефективність такої стратегії зростає в галузях із динамічним розвитком і швидкозмінними технологіями, особливо коли продукція перебуває на стадії виходу на ринок або розвитку життєвого циклу товару.

Основними способами реалізації стратегії зростання є: поглинання конкуруючих або інших компаній шляхом придбання контрольного пакету акцій; злиття компаній на рівноправних засадах; створення спільних підприємств для реалізації взаємовигідних проєктів.

2. Стратегія стабілізації (обмеженого зростання). Використовується підприємствами, які домінують на своїх ринках і працюють у стабільних умовах. Основною метою є підтримка поточного стану компанії протягом тривалого періоду. Ця стратегія характерна для галузей зі стабільною технологією та для продукції, що перебуває на стадії зрілості життєвого циклу. Інфляційне коригування часто є єдиним чинником зростання.

3. Стратегія виживання (скорочення). Застосовується в умовах економічної кризи, високої інфляції, спаду попиту або насичення ринку.

Основна мета — адаптація до складних ринкових умов і збереження життєздатності підприємства.

Способи реалізації стратегії виживання:

- Стратегія розвороту тобто оптимізація діяльності через відмову від нерентабельної продукції, скорочення персоналу та підвищення ефективності.

- Стратегія відокремлення, що передбачає продаж найменш ефективних підрозділів.

- Стратегія ліквідації, яка застосовується у випадку критичного стану (банкрутство), передбачає продаж активів і припинення діяльності [10].

У процесі формування корпоративної стратегії визначаються стратегічні альтернативи — можливі шляхи розвитку підприємства або СОБ у межах базових стратегій (зростання, стабілізації, скорочення) (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Базові стратегії та стратегічні альтернативи

Базові стратегії	Стратегічні альтернативи
1. Зростання (розвитку)	1.1. Інтенсифікація 1.2. Диверсифікація 1.3. Інтеграція 1.4. Техніко-технологічний розвиток
2. Стабілізації (обмеженого росту)	2.1. Економія витрат, збирання «врожаю» 2.2. Постійна адаптація до зовнішнього середовища 2.3. Збереження науково-технічного і кадрового потенціалу
3. Виживання (скорочення)	3.1. Організаційна санація 3.2. Економічна і фінансова санація 3.3. Маркетингова санація 3.4. Соціальна санація 3.5. Ліквідація бізнесу

Варто зазначити, що стратегічні альтернативи можуть перетинатися між базовими стратегіями, забезпечуючи більшу гнучкість у виборі подальшого напряму розвитку.

Стратегічні альтернативи базових корпоративних стратегій є інструментами, що дозволяють підприємству адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх змін, забезпечуючи його розвиток або виживання залежно від обставин. Кожна з базових стратегій має безліч варіантів реалізації, які охоплюють набір заходів, спрямованих на досягнення конкретних цілей. При цьому важливо враховувати витрати та очікуваний економічний ефект для кожного заходу.

Для стратегії зростання можливими альтернативами є інтенсифікація, диверсифікація, інтеграція та техніко-технологічний розвиток. Інтенсифікація передбачає розширення виробництва та підвищення його ефективності через оптимізацію використання наявних ресурсів без залучення додаткових. Диверсифікація спрямована на вихід за межі основного бізнесу, освоєння нових ринків, виробництво нових товарів або розширення асортименту існуючої продукції. Інтеграція полягає у розширенні контролю над постачальниками, посередниками чи конкурентами і поділяється на кілька видів: інтеграція назад (контроль за вхідними каналами постачання), інтеграція вперед (контроль за збутом продукції) і горизонтальна інтеграція (контроль за конкурентами). Техніко-технологічний розвиток передбачає впровадження інновацій, розробку нових продуктів, послуг, технологій або організаційних форм.

Стратегія стабілізації передбачає такі стратегічні альтернативи, як оптимізація витрат, максимізація доходів через збирання врожаю, постійне пристосування до змін у зовнішньому середовищі, а також підтримання науково-технічного та кадрового потенціалу. Економія витрат включає аналіз виробничих і експлуатаційних витрат із метою їх зниження, що дозволяє зміцнити конкурентоспроможність. Збирання врожаю означає мінімізацію інвестування в бізнес із максимізацією вигоди від попередніх вкладень.

Постійна адаптація передбачає використання можливостей зовнішнього середовища для стабілізації діяльності підприємства. Збереження науково-технічного та кадрового потенціалу спрямоване на

підтримання іміджу компанії, зниження внутрішньої соціальної напруги та збереження домінуючих ринкових позицій.

Для стратегії виживання характерними альтернативами є різні види санації (організаційна, економічна, фінансова, маркетингова, соціальна) та ліквідація або скорочення бізнесу. Організаційна санація передбачає оптимізацію управлінської структури, скорочення витрат і персоналу, зміну організаційно-правової форми компанії. Економічна та фінансова санація включає продаж зайвого майна, нормалізацію дебіторської та кредиторської заборгованості й заходи для підвищення ефективності використання ресурсів. Маркетингова санація зосереджується на дослідженні ринку, пошуку нових ринкових ніш і реорганізації маркетингової діяльності.

Соціальна санація стосується передачі соціальної інфраструктури на баланс муніципалітетів, комерціалізації соціальних послуг і заходів соціального захисту персоналу. Ліквідація або скорочення бізнесу спрямовані на часткове зменшення неприбуткових напрямів діяльності для підтримки перспективних сфер або повне закриття підприємства у разі банкрутства.

Таким чином, стратегічні альтернативи кожної базової корпоративної стратегії формують основу для розробки подальших конкурентних і функціональних стратегій, що забезпечують адаптацію компанії до умов зовнішнього середовища. Це дозволяє підприємству обирати оптимальні рішення для досягнення своїх стратегічних цілей залежно від обставин і доступних ресурсів [3, 28].

1.3. Методика побудови корпоративної стратегії підприємства

За своєю специфікою корпоративна стратегія вимагає відповідного методичного інструментарію для побудови. Найпоширенішим методом у світовій практиці виступає метод на основі матриці матриці БКГ (BCG - Boston Consulting Group).

Методика матриці БКГ побудована на відповідних стратегічних зонах господарювання.

Диверсифікація господарської діяльності підприємства відображає прагнення його менеджменту розширити напрямки діяльності та освоїти нові стратегічні зони господарювання (СЗГ). У цьому випадку підприємство функціонує як сукупність окремих СЗГ, які, попри свою відносну автономність, пов’язані спільною корпоративною стратегією, групою співвласників і загальним бюджетом. На рівні корпоративної стратегії менеджмент має приймати значну кількість ключових рішень, серед яких особливу важливість мають питання розвитку та інвестиційної підтримки кожної стратегічної зони господарювання [1].

Одним із найпоширеніших підходів до аналізу ринкових позицій диверсифікованої компанії, що працює в кількох стратегічних зонах господарювання (СЗГ), є використання портфельних матриць, зокрема матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ). Ці матриці будуються на основі двох ключових стратегічних змінних, серед яких можуть бути темпи зростання галузі, обсяги ринку, довгострокова привабливість галузі, конкурентна позиція та інші [31].

Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) є важливим інструментом для аналізу портфеля стратегічних зон господарювання (СГЗ) у диверсифікованих компаніях. Вона базується на двох ключових показниках: привабливості ринку, яку визначають за темпами його зростання, та конкурентоспроможності, що оцінюється через відносну ринкову частку компанії стосовно її основного конкурента. На вертикальній осі відкладається середнє значення темпів зростання ринку, де діє компанія, а на горизонтальній — відносна ринкова частка, яка може дорівнювати одиниці (рівність часток компанії та конкурента), бути більшою за одиницю (компанія має більшу частку) або меншою (конкурент домінує).

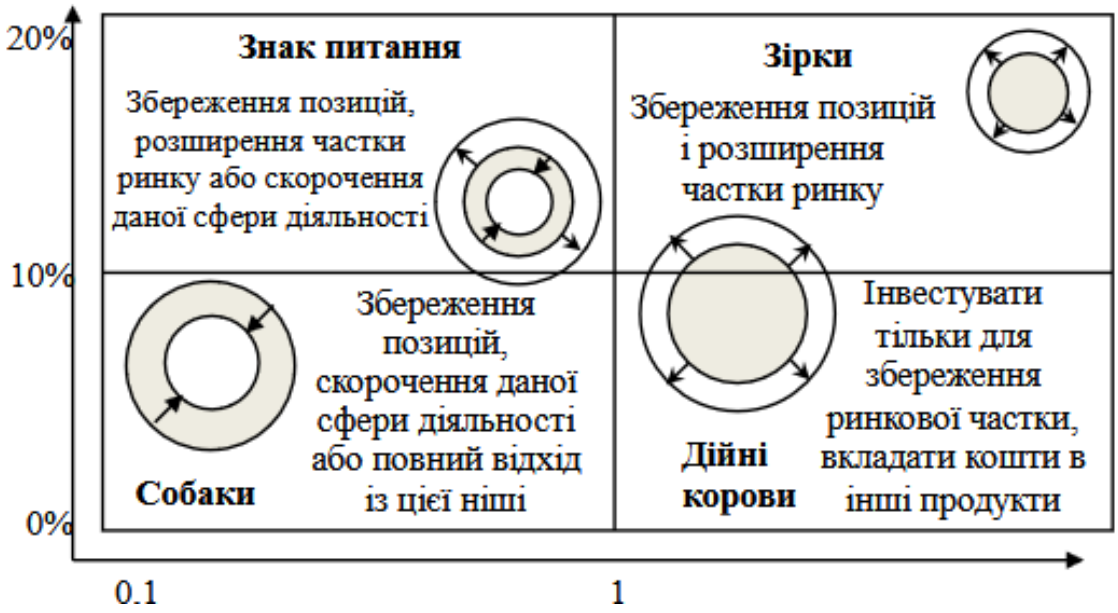


Рисунок 1.1 Матриця Boston Consulting Group [31]

Поле матриці поділяється на чотири квадранти, причому вертикальна лінія проходить через точку 1 або 1,5, а горизонтальна — через середнє значення темпів зростання ринку або темпи зростання валового національного продукту. Розташування СЗГ позначається колом, діаметр якого відображає частку обсягу продажу СЗГ в загальному обсязі продажів компанії. Відповідно до позиції в матриці класифікують на чотири типи: «зірки», «дійні корови», «важкі діти» та «собаки». Кожен із цих типів потребує окремого підходу до управління та маркетингової стратегії.

Перевагами моделі БКГ є її простота, невисокі витрати на визначення ключових показників, а також можливість порівнювати конкурентні позиції та визначати пріоритети фінансування для диверсифікованої компанії. Проте модель має й недоліки, які часто стають об’єктом критики. Серед них — обмеженість критеріїв оцінки, що зводяться лише до двох показників, придатність для аналізу здебільшого в галузях масового виробництва, де спостерігається ефект досвіду, а також труднощі у визначенні стратегій для суб’єктів із середніми значеннями показників. Незважаючи на ці обмеження,

матриця БКГ залишається ефективним засобом для стратегічного аналізу та планування в управлінні портфелем компанії [21].

Враховуючи наведені вище недоліки при розробці корпоративної стратегії завжди використовують також і інші методики, до яких в першу чергу належить метод SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз є ефективним інструментом стратегічного планування, який дозволяє оцінити як зовнішнє, так і внутрішнє середовище підприємства. У процесі аналізу зовнішнього середовища ідентифікуються можливості (opportunities) та загрози (threats), а аналіз внутрішнього середовища дає змогу виявити сильні (strengths) та слабкі (weaknesses) сторони підприємства. Результати цього аналізу фіксуються у спеціальній матриці SWOT, яка включає найважливіші фактори, що впливають на діяльність компанії.

Матриця SWOT складається з чотирьох квадрантів, які формуються на перетині зазначених груп факторів. Розташування підприємства у цій матриці визначається співвідношенням можливостей і загроз із сильними та слабкими сторонами. Це місце допомагає визначити стратегічні альтернативи, що найкраще відповідають ситуації (рисунок 1.2).

Проведення SWOT-аналізу вимагає чіткого визначення його сфери, розуміння різниці між елементами аналізу, об’єктивності оцінок та використання різноманітної та достовірної вхідної інформації. Необхідно уникати нечітких і двозначних формулювань, щоб забезпечити максимальну точність і релевантність отриманих результатів [4].

Методика проведення SWOT-аналізу включає кілька етапів, починаючи з визначення сильних і слабких сторін підприємства. На цьому етапі аналізується внутрішнє середовище організації, що дозволяє виявити її переваги та недоліки.

Фактори (Factors)	Внутрішні та зовнішні можливості (Internal and External Opportunities)	Внутрішні та зовнішні загрози (Internal andExternal Threats)
Сильні фактори (Strengths)	Поле «СІМ» (сила і можливості)	Поле «СІЗ» (сила і загрози»
Слабкі фактори (Weaknesses)	Поле «СЛМ» (слабкість і можливості)	Поле «СЛЗ» (слабкість і загрози)

Рисунок 1.2 Матриця SWOT-аналізу [4]

Перш за все, складається перелік параметрів, за якими буде оцінюватися діяльність підприємства. Це можуть бути фінансові показники, рівень технологій, кваліфікація персоналу, репутація на ринку, ефективність управління тощо. За кожним із параметрів визначаються аспекти, які є сильними сторонами (що працює на користь підприємства), а також ті, що є слабкими сторонами (що потребує покращення).

Після цього зі сформованого переліку обираються найбільш значущі сильні та слабкі сторони, які мають найбільший вплив на діяльність організації. Цей крок дозволяє зосередити увагу на ключових факторах, що визначають конкурентоспроможність підприємства, та підготуватися до подальшого аналізу зовнішнього середовища.

Глущенко Л.Д. та Пілявоз Т.М. наводять такі загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємства (таблиця 1.3), що використовуються в SWOT-аналізі, а також загальних зовнішніх можливостей та загроз для підприємства (таблиця 1.4) [7].

Таблиця 1.3.

Загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі [7]

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
-конкурентні переваги (унікальність); -сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер; -жорсткий конкурент на ринку; -стратегія наступу чи інша важлива стратегія; -сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності; -вища за середню обізнаність про стан ринку; - можливості захисту від конкурентів; -диференціація виробів, обґрунтована диверсифікація; -достатні фінансові ресурси; -вищі за середні технологічні та інноваційні навички; творчий менеджмент; -добре вивчений ринок, потреби покупців; -вища за середню рентабельність і прибутковість та маркетингові навички.	-відсутність реальних конкурентних переваг; -постійні атаки з боку ключових конкурентів; -нижчі за середні темпи зростання; -брак фінансових ресурсів, недостатній прибуток; -втрата репутації у споживачів; -«пасти задніх» у розвитку продукції, вузька спеціалізація; -недоліки в стратегічній діяльності; -брак дій для пом'якшення конкурентного тиску; -виробництво з високими витратами, старіння потужностей; -відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів; -«новачок» у бізнесі, чию репутацію ще не доведено; -відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами;

І.В. Чехова у власній монографії наводить такі переваги та недоліки SWOT-аналізу: «Основною його перевагою є простота і можливість витрачати невеликі кошти на його проведення, а також гнучкість і наявність безлічі варіантів. Також, це систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування; можливість визначити конкурентні переваги підприємства та сформувати стратегічні пріоритети, періодично проводити діагностику ринку та ресурсів підприємства. Недоліками SWOT-аналізу, які потрібно враховувати є:

неможливість врахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз; суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; погана адаптація до середовища, що постійно змінюється.» [37].

Таблиця 1.4.

Загальні зовнішні можливості та загрози для підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі [7]

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
-розвиток економіки країни; -соціально-політична стабільність; -обґрунтоване законодавство; -обслуговування додаткових груп споживачів; -входження у нові ринки (сегменти); -розширення виробництва для задоволення потреб споживачів; -споріднена диверсифікація, товари з доповненнями; -вертикальна інтеграція; -можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп; -самозаспокоєність ключових конкурентів; -швидке зростання ринку.	-інфляція; -велика ймовірність виникнення нових конкурентів (в т. ч. іноземних); -зростання збуту товарів-замінників; -уповільнений темп зростання ринку; -«ворожі дії» з боку держави; -тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу; -виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками та споживачами; -зміни в потребах і смаках споживачів; -негативні демографічні зміни; -негативна екологічна ситуація; -соціально-політична нестабільність.

Матриця Томпсона - Стрікленда є інструментом для визначення стратегічних альтернатив на корпоративному рівні. Вона базується на двох ключових параметрах: темпах зростання ринку (швидкі або повільні) та конкурентній позиції підприємства (сильна або слабка). Залежно від комбінації цих параметрів у матриці визначаються можливі стратегічні альтернативи, які розташовуються в порядку зниження їхньої привабливості для підприємства.

Цей підхід дозволяє визначити найкращі напрями розвитку компанії відповідно до її позиції на ринку та швидкості змін у галузі. Наприклад,

підприємства з сильною конкурентною позицією на швидкозростаючому ринку можуть орієнтуватися на стратегії інтенсивного зростання, тоді як компанії зі слабкою конкурентною позицією на повільнозростаючому ринку можуть потребувати стратегії виживання або скорочення.

Однак, незважаючи на зручність використання, матриця Томпсона - Стрікленда має певні недоліки. Основним є те, що вона не враховує середніх значень параметрів оцінки, що може обмежувати її точність у випадках, коли позиція підприємства не є явно сильною або слабкою, а ринок не демонструє однозначно високих або низьких темпів зростання. Це вимагає додаткових інструментів аналізу для більш детального оцінювання стратегічних можливостей [6].

Обрати корпоративну стратегію підприємство може також в залежності від стадії свого життєвого циклу і сили стратегічної позиції. Фоломікна І.С. наводить наступний взаємозв'язок корпоративної стратегії в залежності від стратегічної позиції підприємства (таблиця 1.5) [34].

Модифікована матриця Томпсона-Стрікленда є вдосконаленим інструментом для вибору корпоративної стратегії підприємства. Як зазначалося раніше, одним із головних недоліків класичної матриці є відсутність у ній середніх значень параметрів, таких як темпи зростання ринку та конкурентна позиція підприємства. Цей недолік обмежував точність і можливості аналізу, особливо у випадках, коли ринок або конкурентна позиція не мали чітко виражених характеристик (сильні або слабкі, високі або низькі).

Модифікація матриці полягала у введенні середніх значень для ключових параметрів, що дозволило створити більш точний та гнучкий інструмент для аналізу. Завдяки цьому вдосконаленню підприємства можуть враховувати не лише крайні показники, а й проміжні ситуації, що робить аналіз більш реалістичним і корисним у прийнятті стратегічних рішень. Модифікована матриця дозволяє врахувати ширший спектр варіантів розвитку та адаптувати стратегії до різноманітних ринкових умов.

Таблиця 1.5

Вибір корпоративної стратегії підприємства в залежності від стадії життєвого циклу і сили стратегічного позиції [34]

Стадії життєвого циклу підприємства	Сильна стратегічна позиція	Слабка стратегічна позиція
Народження	Стратегія інтенсивного зростання	Стратегія інтенсивного зростання
Зростання	Стратегія інтеграції	Стратегія інтенсивного зростання
Уповільнене зростання	Стратегія диверсифікації, обмеженого зростання	Стратегія обмеженого зростання
Зрілість	Стратегія диверсифікації	Стратегія стабілізації, стратегія диверсифікації
Спад	Стратегія скорочення	Стратегія скорочення

Варто зазначити, що хоча вибір корпоративної стратегії залишається прерогативою менеджменту вищого рівня, до процесу її розробки доцільно залучати провідних працівників підприємства. Це особливо важливо для тих, хто буде безпосередньо займатися реалізацією стратегії на бізнес-рівні та функціональному рівні управління. Такий підхід забезпечує врахування практичного досвіду та специфіки діяльності підприємства, що підвищує ефективність розробки і впровадження стратегії.

Розробка корпоративної стратегії та вибір загального напряму діяльності підприємства є надзвичайно відповідальним завданням. Корпоративна стратегія визначає основу для бізнес-стратегій та функціональних стратегій, а її невдалий вибір може мати серйозні наслідки, включаючи значні втрати і навіть провал підприємства.

Тому підприємству слід підходити до вибору корпоративної стратегії з максимальною ретельністю. Використання різних підходів, як класичних, так і альтернативних, дозволяє оцінити діяльність підприємства з різних перспектив. Це сприяє вибору стратегії, яка найкраще відповідатиме умовам роботи підприємства і забезпечуватиме його успіх навіть у нестабільному середовищі.

Висновки до І-го розділу

Аналіз теоретичних основ стратегічного корпоративного управління дозволив глибше зрозуміти сутність поняття «стратегія», її еволюцію та важливість для успішного функціонування підприємства. Стратегія, як довгостроковий план дій, визначає загальний напрямок розвитку організації, її ринкові позиції, способи задоволення потреб споживачів та досягнення стратегічних цілей. Вона виступає основою для ухвалення управлінських рішень, спрямованих на зміцнення конкурентоспроможності компанії та забезпечення її стабільності в умовах динамічного бізнес-середовища.

У ході дослідження було виділено основні підходи до визначення стратегії та класифіковано її види. До них належать корпоративна, конкурентна, функціональна, а також стратегії, спрямовані на зростання, стабілізацію чи скорочення. Різноманіття стратегій дозволяє підприємствам обирати підходи, що найкраще відповідають їхнім внутрішнім ресурсам, ринковим умовам і зовнішнім факторам.

Ключовими аспектами стратегічного управління є врахування внутрішніх ресурсів компанії (активів, компетенцій, потенціалу), аналіз зовнішнього середовища (ринкових умов, конкуренції, можливостей і загроз) та здатність підприємства створювати додану вартість, що забезпечує його конкурентні переваги. Ефективне стратегічне управління охоплює всі рівні діяльності організації: від загальних корпоративних стратегій до вузькоспеціалізованих функціональних підходів.

Особлива увага приділяється сучасним інструментам стратегічного аналізу, таким як матриця БКГ, SWOT-аналіз, матриця Томпсона-Стрікленда. Вони дозволяють оцінити поточний стан підприємства, ідентифікувати його сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості й загрози зовнішнього середовища. Ці інструменти забезпечують підприємству можливість адаптації до змін та вибору найоптимальніших стратегічних альтернатив.

Стратегія також визначає пріоритети у використанні ресурсів, обирає шляхи виходу на нові ринки, створення інноваційних продуктів та зміцнення позицій у вже освоєних сегментах. Підприємства можуть застосовувати різноманітні базові підходи, зокрема стратегії зростання, стабілізації, диверсифікації або реструктуризації, залежно від поточного стану та перспектив розвитку.

РОЗДІЛ ІІ КОРПОРАТИВНЕ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ»

2.1. Організаційно – економічна характеристика ТОВ «Барлінек Інвест»

Об'єктом для написання даної роботи виступає ТОВ «Барлінек Інвест». Підприємство розташоване за адресою місто Вінниця, вулиця Мазепи Гетьмана, будинок 7-В.

ТОВ «Барлінек Інвест» є частиною фінансової групи Barlinek SA, яка займає лідируючі позиції у світі серед виробників багатошарових дерев'яних підлог. Продукція групи постачається у 70 країн на п'яти континентах.

До складу групи входять три заводи, розташовані в різних країнах: у Польщі (місто Барлінек), Україні (місто Вінниця) та Румунії (місто Онешті). Заводи в Польщі та Україні охоплюють повний виробничий цикл, включаючи забезпечення сировиною, виробництво тришарової дошки та біопалива. Завод у Румунії спеціалізується виключно на виготовленні верхнього шару. Крім виробничої діяльності, підприємство активно займається і торговельною діяльністю.

Метою створення даного підприємства являється отримання прибутку, розподіл його між учасниками, а також оптова і роздрібна торгівля продукцією і товарами, в межах України та за кордоном, підприємство є найбільшим підприємством в Україні з виробництва багатошарових дерев'яних підлог. Слід, зазначити, що підприємство також має на меті відкриття філій і представництв, які необхідні для виконання виробничо-комерційної діяльності.

Товариство в своїй діяльності керується Законами України «Про Підприємництво», «Про господарські товариства», «Про зовнішньоекономічну діяльність», іншими законодавчими актами, Статутом та рішенням його органів.

Основним видом діяльності ТОВ «Барлінек Інвест» є КВЕД 16.10 «Лісопильне та стругальне виробництво». Додаткові види діяльності: КВЕД 16.22 «Виробництво щитового паркету», КВЕД 16.29 «Виробництво інших виробів з деревини; виготовлення виробів з корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння», КВЕД 46.73 «Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням».

Основним продуктом комерційної пропозиції є паркетна дошка Барлінек – багатошарове покриття для підлоги, виготовлене з високоякісної деревини європейських та екзотичних порід. Ця продукція експортується до 75 країн на шести континентах.

Окрім паркетної дошки, Група Барлінек виробляє сертифіковані спортивні підлоги, плінтуси, а також біопаливо високої якості, зокрема пелети та брикети для камінів.

Компанія Барлінек приділяє особливу увагу екологічності технологій і продукції, яка виготовляється на її заводах. Завдяки постійним модернізаціям та інвестиціям у сучасні технології, виробничі потужності Групи Барлінек належать до найбільш екологічних у своїй галузі як у Польщі, так і в Європі.

Діяльність Барлінек демонструє, що турбота про довкілля може бути не лише обов’язком, встановленим законодавством, а й ключовим елементом довгострокової стратегії розвитку підприємства.[26].

Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю з приватною формою власності. Статус юридичної особи товариство набуває з моменту державної реєстрації.

Майно товариства складається з основних засобів, оборотних коштів та інших активів, вартість яких зафіксована у його балансі. ТОВ «Барлінек Інвест» володіє самостійним балансом, розрахунковим, валютним та іншими банківськими рахунками, зареєстрованим товарним знаком, круглою печаткою, кутовим штампом, фірмовими бланками та іншими реквізитами, передбаченими чинним законодавством.

ТОВ «Барлінек Інвест» здійснює господарську діяльність самостійно, керуючись економічними нормативами та запитами споживачів, з урахуванням попиту і ситуації на ринку. Власники несуть відповідальність за зобов'язання товариства виключно в межах своїх часток у статутному капіталі.

ТОВ «Барлінек Інвест» володіє: майном, переданим йому засновниками у власність; продукцією, створеною внаслідок господарської діяльності; доходами, отриманими під час здійснення своєї діяльності; а також іншим майном, набутим відповідно до законодавства.

Для забезпечення діяльності даного підприємства був створений статутний фонд в розмірі 1300000 тисяч гривень. Власником товариства «Барлінек Інвест» виступає Акціонерне товариство «Барлінек», що розташоване в м. Кельце, Республіка Польща.

Джерелом формування фінансових ресурсів є грошові кошти, отримані за рахунок: власної господарської діяльності; доходу від діяльності підприємств, заснованих товариством; добровільних внесків та надходжень від юридичних осіб; інші надходження, що не заборонені законодавством;

Прибуток, який залишається у товариства з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест», після сплати податків та інших платежів до бюджету, процентів по кредитах в банку і вирахування сум, направлених на створення та поновлення вказаних в Статуті фондів, залишається в повному розпорядженні Товариства і направляється на: розвиток виробництва; соціальні-програми і преміювання працівників; на сплату дивідендів.

Підприємство самостійно визначає способи реалізації статутних цілей, здійснює планування виробничо-господарської діяльності та фінансів, а також встановлює форми і розміри оплати праці співробітників.

Грошові кошти зберігаються на поточних рахунках в банках. Касові операції проводяться на основі трудових договорів і контрактів з Товариством.

Припинення діяльності може бути здійснене шляхом його реорганізації чи ліквідації.

Філій, дочірніх підприємств, представництв та інших відокремлених структурних підрозділів немає. Змін в організаційній структурі не передбачається.

Органами управління та контролю на Товаристві з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест» є: загальні збори, спостережна рада, ревізійна комісія. Вищим органом управління ТОВ «Барлінек Інвест» є Загальні збори власників, які проводяться щонайменше один раз на рік. Виконавчим органом, що відповідає за поточну діяльність товариства, є Правління, яке обирається Загальними зборами засновників на строк, визначений в індивідуальних контрактах. У своїй роботі Правління керується чинним законодавством, Статутом підприємства та Положенням про Правління. До складу Правління входять директор, заступники директорів, комерційний директор, головний бухгалтер і головний інженер-технолог.

На підприємстві функціонує Спостережна рада, що контролює діяльність виконавчого органу. Контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства здійснює Ревізійна комісія, яка обирається з числа власників. Члени цієї комісії не можуть бути одночасно членами Правління, Спостережної Ради або іншими посадовими особами товариства, що забезпечує незалежність її роботи.

На ТОВ «Барлінек Інвест» використовується лінійна структура управління (рис. 2.1), яка характеризується чітким підпорядкуванням та однорівневими ланцюгами зв’язку. Головною фігурою у цій структурі є голова правління, який звітує перед Загальними зборами. Його діяльність контролюється Спостережною радою та Ревізійною комісією. У межах цієї структури кожен підлеглий має лише одного безпосереднього керівника, а в кожному підрозділі виконуються всі функції управління, пов’язані з його діяльністю.



Рисунок 2.1. Організаційно - управлінська структура ТОВ «Барлінек Інвест»

Серед основних переваг лінійної структури управління можна виділити чіткість і простоту взаємодії, що забезпечує відповідальність кожного співробітника за виконання своїх завдань. Крім того, така структура сприяє оперативності підготовки та прийняття управлінських рішень, а також є економічно ефективною.

Водночас ця структура має й певні недоліки. До них належить необхідність високої кваліфікації керівників, оскільки на них покладається широкий спектр управлінських функцій. Зі збільшенням розміру організації

може зростати кількість рівнів управління, що ускладнює координацію. Крім того, така структура обмежує ініціативу працівників на нижчих рівнях, що може негативно вплинути на їхню мотивацію та ефективність.

Для надання економічної оцінки досліджуваного підприємства потрібно скористатися відповідними формами звітності.

Для того щоб дізнатися який обсяг становлять ресурси підприємства та дати їм коротку характеристику, об'єднаємо потрібні показники у таблицю 2.1.

Таблиця 2.1

Забезпечення ресурсами ТОВ «Барлінек Інвест» у 2021 – 2023 рр.

№	Назва показника, тис. грн.	Роки			Відхилення від 2023 р.	
		2021	2022	2023	2021	2022
1	Основні активи	1235154	1196439	1134064	-101090	-62375
2	Оборотні активи	1373604	1558672	1696106	322502	137434
3	Власний капітал	1360575	1540427	1671901	311326	131474
4	Залучений капітал	961415	1214684	1158269	196854	-56415

У процесі аналізу таблиці 2.1 спостерігається різноспрямована динаміка показників. Основні активи ТОВ «Барлінек Інвест» протягом аналізованого періоду зменшувалися, що підтверджується відхиленням у -101090 тис. грн. у 2021 році та -62375 тис. грн. у 2022 році порівняно з 2023 роком. Це може свідчити про оптимізацію активів та певне скорочення інвестицій у довгострокові ресурси на тлі триваючої війни. Водночас оборотні активи ТОВ «Барлінек Інвест» демонструють позитивну тенденцію до зростання, про що свідчить збільшення на 322502 тис. грн. у 2023 році порівняно з 2021 роком та на 137434 тис. грн. порівняно з 2022 роком. Це покращення може вказувати на посилення ліквідності підприємства.

Власний капітал ТОВ «Барлінек Інвест» також показує стабільне зростання, зі збільшенням на 311326 тис. грн у 2023 році порівняно з 2021

роком і на 131474 тис. грн. порівняно з 2022 роком, що свідчить про фінансову стійкість компанії та ефективність її внутрішніх джерел фінансування. Щодо залученого капіталу, у 2021 році він був меншим на 196854 тис. грн., а у 2022 році – на 56415 тис. грн. порівняно з 2023 роком. Це вказує на поступове скорочення залежності ТОВ «Барлінек Інвест» від зовнішнього фінансування, що є позитивним сигналом щодо боргового навантаження.

Загалом, підприємство демонструє зростання оборотних активів і власного капіталу, що сприяє зміцненню його фінансової стійкості, навіть попри скорочення основних активів і залучених ресурсів. Така динаміка може свідчити про ефективне управління фінансами та поступову адаптацію до воєнних умов підприємництва.

Щоб проаналізувати показники господарської діяльності ТОВ ТОВ «Барлінек Інвест» об'єднаємо у таблицю 2.2 такі показники як дохід від реалізації продукції, собівартість, операційні витрати та чистий прибуток(збиток), а також обрахуємо такі показники як рентабельність, фондовіддача та проаналізуємо кількість працівників підприємства.

Аналіз показників таблиці 2.2 свідчить про значне зниження ключових фінансових і операційних параметрів підприємства у 2023 році порівняно з 2021 роком. Чистий дохід від реалізації продукції скоротився на 514853 тис. грн, що відповідає падінню на 16,51%. Це є наслідком зменшення обсягів продажів чяерез погіршення ринкової ситуації, що спричинено війною. Водночас собівартість продукції ТОВ «Барлінек Інвест» зменшилася на 507070 тис. грн (19,37%), що вказує на певну адаптацію до нових умов, хоча це також викликано скороченням виробництва. Операційні витрати також зазнали найбільшого абсолютного скорочення — на 669129 тис. грн, що становить 21,8%. Це свідчить про заходи з оптимізації витрат у відповідь на падіння доходів.

Таблиця 2.2.

Основні показники господарської діяльності ТОВ «Барлінек Інвест» у 2021 – 2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	Абсолютне (тис.грн.)	Відносне
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) тис. грн.	3117782	3139784	2602929	-514853.0	-16.51
Собівартість , тис. грн.	2617909	2543223	2110839	-507070.0	-19.37
Операційні витрати, тис. грн.	3069573	2902226	2400444	-669129.0	-21.8
Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	245868	179852	131474	-114394.0	-46.53
Рентабельність, %	7,01	3,95	4,75	-2.26	-32.24
Кількість працівників, осіб	1251	1148	953	-298.0	-23.82
Фондовіддача, %	2,62	2,74	2,34	-0.28	-10.69

Чистий прибуток підприємства зменшився на 114394 тис. грн, або на 46,53%, що вказує на те, що скорочення витрат не змогло компенсувати значне падіння доходів. Рентабельність також знизилася на 2,26%, що становить відносне зменшення на 32,24%. Це свідчить про зниження ефективності використання ресурсів, що потребує перегляду витратної та цінової політики. Кількість працівників скоротилася на 298 осіб, що відповідає зменшенню на 23,82%, внаслідок оптимізації персоналу через зменшення обсягів діяльності. Падіння фондовіддачі ТОВ «Барлінек Інвест» на 0,28% (10,69%) вказує на зниження ефективності використання основних засобів.

Загалом підприємство зіткнулося зі зменшенням усіх основних показників, що свідчить про вплив несприятливих ринкових умов та внутрішніх факторів ТОВ «Барлінек Інвест». Попри оптимізаційні заходи, такі як скорочення витрат і персоналу, зниження рентабельності та ефективності ресурсів вказує на необхідність перегляду стратегічного підходу для стабілізації та покращення результатів у майбутньому.

В процесі виробничо-господарської діяльності підприємства ТОВ «Барлінек Інвест» визначається його фінансовий стан. Проведемо оцінку цього стану у таблиці 2.3., комплексно об'єднавши систему показників, що детально і всебічно характеризують стан підприємства, використовуючи облікову і звітну інформацію та національні стандарти.

Таблиця 2.3

Основні показники фінансового стану ТОВ «Барлінек Інвест»
у 2021 – 2023 рр.

№	Назва показника	Роки			Відхилення від 2023 р.	
		2021	2022	2023	2021	2022
1	Коефіцієнт загальної ліквідності	2,71	4,96	16,67	13.96	11.71
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,23	2,81	9,63	8.4	6.82
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,13	0,05	0,49	0.36	0.44

Термін «ліквідність» передбачає перетворення майна в грошову готівку. Ліквідність підприємства являють собою спроможність перетворення своїх активів на гроші для покриття необхідної заборгованості чи проведення платежів.

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Барлінек Інвест» свідчить про значні зміни у фінансовому стані підприємства порівняно з нормативними значеннями. Коефіцієнт загальної ліквідності, норматив якого становить від 1,5 до 2,5, у 2021 та 2022 роках перебував у допустимих межах, перевищуючи верхню межу в 2022 році. У 2023 році цей показник різко зріс до 16,67, що значно перевищує норматив. Така динаміка вказує на надмірну забезпеченість оборотними активами відносно зобов'язань, що може бути свідченням неефективного використання ресурсів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, нормативне значення якого становить 1,0, у 2021 році відповідав стандарту, у 2022 році зріс до 2,81, а у 2023 році досягнув 9,63. Це свідчить про накопичення високоліквідних активів, які могли б використовуватися більш ефективно.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, що має нормативне значення 0,2-0,25, у 2021 році був нижчим за стандарт (0,13), у 2022 році ще більше знизився до 0,05, що свідчило про недостатню кількість абсолютно ліквідних активів для покриття зобов'язань. У 2023 році цей показник значно покращився до 0,49, перевищуючи норматив, що вказує на підвищення забезпеченості грошовими коштами або їх еквівалентами.

Загалом у 2023 році всі показники ліквідності ТОВ «Барлінек Інвест» значно перевищили нормативні значення. Це є наслідком надмірної концентрації ліквідних активів і може вказувати на недостатню ефективність їх використання. Проте в умовах воєнного стану ми вважаємо таку поведінку ТОВ «Барлінек Інвест» цілком виправданою.

Тобто проведений аналіз виявив, що ТОВ «Барлінек Інвест» є прибутковим, та фінансово стабільним підприємством, проте в роботі якого відсутня позитивна динаміка. Для подальшого аналізу ТОВ «Барлінек Інвест» перейдемо до питання дослідження та оцінки корпоративного управління на підприємстві.

2.2 Аналіз існуючого корпоративного стратегічного управління ТОВ «Барлінек Інвест»

Логічність дослідження вимагає від нас провести аналіз корпоративного стратегічного положення підприємства як з використанням SWOT – аналізу, так і з використанням інших методик.

Складемо і проаналізуємо матрицю сильних і слабких сторін корпоративного стратегічного середовища ТОВ «Барлінек Інвест» (таблиця 2.4.).

Таблиця 2.4

Модифікована матриця SWOT – аналізу ТОВ «Барлінек Інвест»

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	Позитивні зовнішні фактори	1. Незалежність від постачальників.	1. Нестача масштабних інвестицій.
		2. Контакти зі спеціалізованими контрагентами.	2. Брак власної інфраструктури та збутової мережі.
		3. Торговельні контракти з операторами регіональних ринків.	3. Обмежена здатність сформувати ефективний збут.
		4. Послуги зі складування і транспортування.	
		5. Кваліфіковані кадри.	
Загрози (T)	Негативні зовнішні фактори	1. Залежність від посередників.	1. Нестача масштабних інвестицій у зв'язку з воєнним станом
		2. Вихід на ринок товаровиробників інших країн.	2. Складнощі в адаптації збуту до умов конкуренції.
		3. Нестабільна економічна та фінансова політика в країні.	3. Недостатній контроль над ефективністю інвестицій.
		4. Політичні ризики.	

В якості аналізу таблиці 2.4 ми можемо стверджувати, що у межах стратегії, спрямованої на максимізацію сильних сторін для використання можливостей, варто розширити торговельні контракти ТОВ «Барлінек Інвест», спираючись на існуючі контакти зі спеціалізованими контрагентами та кваліфіковані кадри. Також важливим кроком є використання незалежності від постачальників для ефективної адаптації до нових ринкових умов воєнного стану.

Для ST-стратегії, яка передбачає використання сильних сторін для протидії загрозам, доцільно оптимізувати логістику та збут з метою зменшення залежності від посередників. Крім того, послуги зі складування можна використовувати для посилення конкурентних позицій.

У рамках WO-стратегії, спрямованої на мінімізацію слабких сторін ТОВ «Барлінек Інвест» через використання можливостей, важливо інвестувати в модернізацію для зменшення інфраструктурних обмежень, в першу чергу з метою забезпечення стабільності електропостачання. Поряд із цим слід оптимізувати збутові ланцюги, що сприятиме підвищенню оборотності активів.

WT-стратегія, орієнтована на мінімізацію слабких сторін ТОВ «Барлінек Інвест» для зниження загроз, передбачає створення стійкої інфраструктури збуту, здатної протидіяти зовнішнім ризикам. Крім цього, необхідно забезпечити фінансову стабільність шляхом диверсифікації джерел доходів.

Наступним методом аналізу корпоративного стратегічного середовища ТОВ «Барлінек Інвест» є досить поширений метод первинної діагностики - метод PEST – аналізу.

PEST є акронімом, що складається з перших літер англійських слів: P – Policy (політика), E – Economy (економіка), S – Society (суспільство), T – Technology (технології). Цей метод стратегічного аналізу використовується

для оцінки політичного, економічного, соціокультурного та технологічного аспектів зовнішнього середовища організації. Такий підхід дозволяє сфокусувати увагу на ключових стратегічних чинниках, які впливають на діяльність організації.

Проведемо аналіз корпоративного стратегічного середовища ТОВ «Барлінек Інвест» за допомогою PEST – аналізу (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5

PEST – аналіз корпоративного стратегічного середовища ТОВ «Барлінек Інвест»

Політика	**Оцінка**
Стабільність законодавчої бази	+
Активізація державного регулювання галузі	_
Політична передбачуваність та стабільність	+
Ризики зміни політичного курсу	_
Укладання нових міжнародних договорів державою у цільовій галузі	+
Недосконаліть нормативно-правового регулювання	_
Економіка	**Оцінка**
Здешевлення національної валюти по відношенню до іноземної валюти	+
Нестійке фінансово - економічне положення контрагентів	_
Посилення американської та європейської валюти	_
Зниження податків	+
Зростання мінімально визначеного рівня оплати праці	+
Значні відсотки по кредитах	_
Зростання попиту на товари та послуги	+
Розвиток та удосконалення інфраструктури ринку	+
Зростання валового внутрішнього продукту	+

Продовження таблиці 2.5

Неефективність боротьби із контрабандою	_
Корупція	_
Суспільство	**Оцінка**
Скорочення кількості населення	_
Інноваційні продукти-замінники та послуги-конкуренти	_
Лояльність до вітчизняного виробника	+
Технологія	**Оцінка**
Зростання швидкості науково-технічного прогресу	+
Необхідність власних інвестицій в розробки	_
Скорочення життєвого циклу товарів та плинність технологій	_

Проведений PEST - аналіз корпоративного стратегічного середовища ТОВ «Барлінек Інвест» виявив, що підприємство зазнає негативного впливу з боку всіх проаналізованих чинників, незалежно від їх групи. В умовах війни та воєнного стану не можливо виділити якійсь ключовий фактор або переважаючу групу.

Лише окремо варто виділити стрімке падіння курсу української валюти за останні роки, що призвело до стрімкого здорожчання продукції підприємства, оскільки обсяг сировини імпортується із країн Європи та знижується купівельна спроможність всередині держави.

Наступним нашим кроком у аналізі корпоративного стратегічного управління ТОВ «Барлінек Інвест» буде методика заснована на матриці «Дженерал Електрик – McKinsey», яка аналізує два ключових фактори – привабливість підприємства та його позиція на ринку.

За допомогою даної матриці підприємство визначає відповідну стратегічну позицію, яка формується під впливом ключових стратегічних факторів.

Побудова матриці «Дженерал Електрик – McKinsey» починається з визначення двох ключових параметрів: привабливості ринку та конкурентоспроможності бізнесу. Привабливість ринку оцінюється за такими критеріями, як темпи зростання ринку, розмір, прибутковість, рівень конкуренції та бар'єри входу. Конкурентоспроможність бізнесу визначається на основі частки ринку, рентабельності, якості продукції, технологічного рівня та ефективності витрат.

Далі проводиться оцінювання кожного з факторів, де кожен отримує вагу залежно від своєї важливості, а також оцінку за шкалою. Потім обчислюється середньозважене значення для кожної стратегічної бізнес-одиниці.

Матриця складається з дев’яти квадратів, які утворюються шляхом поєднання трьох рівнів кожного параметра: висока, середня, низька привабливість ринку та сильна, середня, слабка конкурентоспроможність. Після цього кожна стратегічна бізнес-одиниця розміщується у відповідному квадраті залежно від отриманих оцінок. Розмір кола, яким позначають СБО, показує обсяг продажів, а сектор у колі відображає частку ринку.

На завершення проводиться інтерпретація результатів. Стратегічні бізнес-одиниці, які розташовані у верхньому лівому куті (висока привабливість і сильна конкурентоспроможність), потребують інвестування. Напрямки з середніми показниками аналізуються для підтримання або скорочення активності, а ті, що опиняються в нижньому правому куті (низька привабливість і слабка конкурентоспроможність), рекомендується ліквідувати або продати.

За консолідованими даними ми отримали наступний результат аналізу на основі матриці «Дженерал Електрик – McKinsey» для ТОВ «Барлінек Інвест» (рисунок 2.2).

Аналіз матриці «Дженерал Електрик – McKinsey» демонструє, що сегмент із високою привабливістю ринку (1,00), до якого належать послуги та товари ТОВ «Барлінек Інвест» , займає провідну позицію завдяки високим оцінкам конкурентоспроможності. Цей напрямок вносить значний вклад у загальну ефективність, що становить 20%, і має найбільший потенціал для інвестицій та розвитку. Сегмент із середньою привабливістю ринку (0,67), представлений технологіями, має певну перспективу. Однак його конкурентоспроможність є недостатньою, що вказує на потребу в оптимізації та додаткових інвестиціях для зміцнення позицій. Частка цього сегмента у загальному показнику складає 18%, що свідчить про його середню значимість для ТОВ «Барлінек Інвест».

Привабливість ринку				
	Висока 1,00		Послуги і товари 20 % Переможець №2	Переможець №1
	Середня 0,67	Переможений №2		Технології 18 % Переможець №3
	Низька 0,33	Персонал 11 % Переможений №1	Переможений №3	
		Низька 0,33	Середня 0,67	Висока 1,00
		Конкурентоспроможність		

Рисунок 2.2 Результати стратегічного аналізу ТОВ «Барлінек Інвест» на основі матриці «Дженерал Електрик – McKinsey»

Сегмент із низькою привабливістю ринку (0,33), який включає напрямок персоналу ТОВ «Барлінек Інвест» , має слабкі позиції як за привабливістю, так і за конкурентоспроможністю. Частка цього сегмента становить лише 11%, що вказує на обмежений внесок у загальну ефективність. Цей напрямок потребує перегляду стратегії, зокрема оптимізації витрат або перенаправлення ресурсів на більш перспективні напрямки.

Загалом, аналіз свідчить про необхідність активного інвестування у сегменти з високою привабливістю та конкурентоспроможністю, такі як послуги і товари, а також стратегічного посилення напрямку технологій. Сегмент персоналу вимагає корекції, щоб підвищити його ефективність або зменшити його негативний вплив на загальні результати ТОВ «Барлінек Інвест».

Таким чином, весь проведений аналіз корпоративного стратегічного управління на ТОВ «Барлінек Інвест» дозволив виявити нам всі ключові переваги підприємства та дав змогу в подальшому дослідженні сфокусуватися на удосконаленні корпоративного управління.

Висновки до ІІ-го розділу

ТОВ «Барлінек Інвест» є частиною міжнародної групи Barlinek SA, що займає провідні позиції у виробництві багатошарових дерев’яних підлог. Завдяки високоякісній продукції, використанню сучасних технологій і увазі до екологічності, підприємство зберігає стабільні позиції на міжнародному ринку, навіть в умовах викликів сучасного бізнес-середовища.

Попри негативний вплив війни, що призвів до зниження доходів, прибутковості та скорочення кількості працівників, компанія змогла підвищити рівень ліквідності, зменшити залежність від зовнішнього фінансування та продемонструвати економічну стійкість. Це стало можливим

завдяки ефективному управлінню ресурсами, оптимізації витрат і поступовій адаптації до нових умов.

Підприємство володіє низкою сильних сторін, зокрема незалежністю від постачальників, наявністю кваліфікованого персоналу та надійними торговельними контрактами, що створює основу для подальшого розвитку. Водночас обмежена інфраструктура, слабкі збутові мережі та недостатній рівень інвестицій є викликами, які потребують вирішення. Модернізація виробництва, розширення інфраструктури та вдосконалення логістики є ключовими напрямками, які сприятимуть зниженню витрат і підвищенню ефективності діяльності.

Проведений аналіз стратегічного середовища та використання сучасних аналітичних інструментів, таких як SWOT, PEST та матриця «Дженерал Електрик – McKinsey», виявив необхідність зосередження інвестицій на найперспективніших напрямках, включаючи розвиток технологій і вдосконалення збутових мереж. Це дозволить підприємству зміцнити конкурентні позиції та підвищити рентабельність.

Лінійна структура управління підприємства забезпечує простоту організації та чіткість у виконанні завдань, однак потребує посилення ініціативності працівників та підвищення кваліфікації керівників. Удосконалення корпоративного управління дозволить компанії ефективніше реагувати на зовнішні виклики, адаптуватися до змін ринку та забезпечувати стабільний розвиток.

Таким чином, ТОВ «Барлінек Інвест» демонструє високу здатність до адаптації та стійкість у складних умовах, однак для досягнення довгострокового успіху необхідні подальші інвестиції в модернізацію, розширення інфраструктури та оптимізацію корпоративного управління.

РОЗДІЛ ІІІ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ»

3.1 Удосконалення розробки корпоративної стратегії ТОВ «Барлінек Інвест»

Аналіз теоретичних засад обраної теми, проведений у попередніх розділах дипломної роботи, дозволив чітко окреслити специфіку корпоративних стратегій та визначити методичні аспекти реалізації SWOT-аналізу. Це свідчить про те, що вдосконалення самої технології SWOT-аналізу є об’єктивно обмеженим.

Разом з тим, дослідження діяльності ТОВ «Барлінек Інвест» показало доцільність оптимізації алгоритму розробки корпоративної стратегії, в якій SWOT-аналіз є ключовим елементом. Для подальшого поглиблення теоретичного та методичного забезпечення створення корпоративної стратегії необхідно визначити роль і інструментарій аналізу кожного базового елемента стратегії. Зокрема, слід обґрунтувати необхідність впровадження ланцюжка пріоритетів підприємства як нового компонента у загальній схемі розробки корпоративної стратегії, а також продемонструвати практичну значущість запропонованих інновацій.

Оскільки основною метою діяльності кожного підприємства є максимізація прибутку, стратегія нарощування компетенцій та підвищення вартості компанії формується індивідуально. У процесі її розробки використовуються унікальні стратегічні ресурси та можливості, що є характерними для конкретного підприємства.

Поняття «ключової компетенції» варто трактувати як інтегровану систему корпоративних знань і досвіду, які разом із інформаційно-інтелектуальними факторами забезпечують підприємству конкурентну перевагу на визначених сегментах ринку. Для ТОВ «Барлінек Інвест», що діє в умовах динамічного та непередбачуваного ринкового середовища, стає

важливим регулярний аналіз ефективності корпоративної стратегії. Це необхідно для своєчасного визначення напрямів її трансформації у разі зниження конкурентоспроможності або зміни пріоритетів споживачів.

Аналіз традиційних методичних підходів до оцінки фінансово-економічного стану компанії свідчить про їхню недостатню адаптованість до сучасних вимог управління. Для вдосконалення процесу формування корпоративної стратегії ТОВ «Барлінек Інвест» пропонується інтегрувати такі ключові елементи: прогнозування майбутніх пріоритетів споживачів, аналіз наявних і потенційних стратегічних ресурсів, оцінку ключових компетенцій компанії, оптимізацію системи бізнес-процесів, а також управління бізнес-портфелем підприємства (рисунок 3.1).

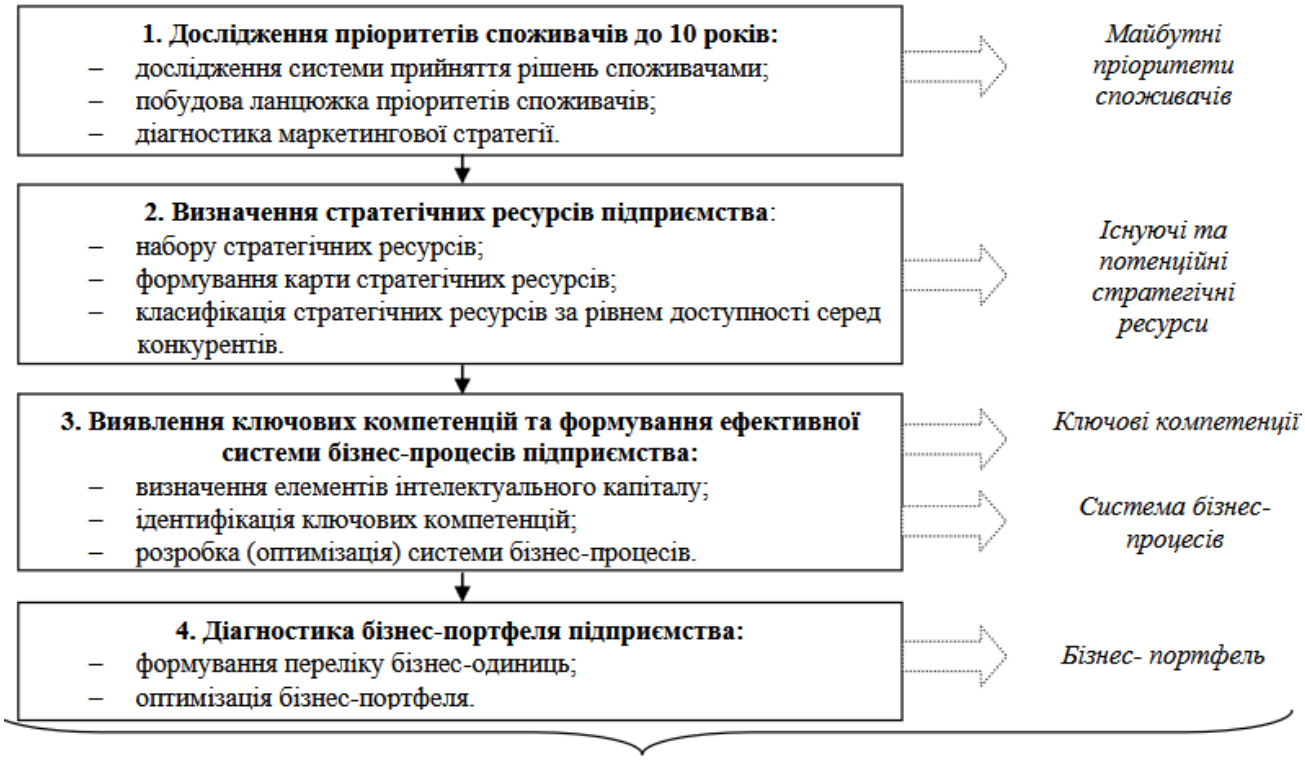


Рисунок 3.1 Удосконалений алгоритм побудови корпоративної стратегії ТОВ «Барлінек Інвест» [27]

Стратегічною метою будь-якого підприємства, зокрема і ТОВ «Барлінек Інвест», є максимізація його вартості. Досягнення цього завдання значною мірою залежить від здатності команди менеджерів ідентифікувати численні фактори, які впливають на вартість бізнесу, оцінювати їх спрямованість (позитивну чи негативну) та силу впливу, а також адекватно реагувати на них.

Розробка заходів, спрямованих на повне використання можливостей, які відкривають «позитивні» фактори, і водночас на ефективне уникнення або послаблення дії «негативних» факторів, ускладнюється через низку обставин.

По-перше, вплив одного і того ж фактора може змінюватися залежно від умов. Той самий фактор у різних ситуаціях може мати як позитивний, так і негативний вплив на досягнення стратегічної мети підприємства.

По-друге, планування та реалізація заходів, спрямованих на підсилення сприятливих факторів або мінімізацію негативних, можуть призводити до неочікуваних результатів через численні взаємозв’язки між факторами та дію інших чинників.

Додаткове ускладнення виникає через те, що ці взаємопов’язані фактори можуть належати до різних функціональних сфер діяльності підприємства, таких як виробництво, маркетинг, фінанси тощо. Це вимагає системного підходу до аналізу та управління, щоб врахувати вплив кожного фактору і його взаємодію з іншими.

Вузька спеціалізація менеджерів ТОВ «Барлінек Інвест» обмежує їх здатність до комплексного аналізу зв'язків, що формуються на перетині різних функціональних сфер діяльності, таких як менеджмент, маркетинг та фінансовий менеджмент. Для ефективної роботи команди необхідно, щоб менеджери мали хоча б базове уявлення про ці взаємозв’язки. Особливо актуальним є формування такого комплексного підходу, оскільки аналіз

взаємозв’язків між зазначеними сферами залишається новою, але вкрай важливою частиною управлінської діяльності компанії.

Якщо маркетинг та менеджмент як системи прикладних дій і завдань із дослідження ринку вже використовуються на багатьох підприємствах України, хоч і не завжди в повному обсязі, то сприйняття корпоративної стратегії як цілісної філософії управління властиве лише найбільш прогресивним компаніям. З іншого боку, фінансовий менеджмент підприємств України поступово освоює сучасні методи і підходи, які, хоча і впроваджуються повільніше, ніж бажано, є необхідними для успішної діяльності в умовах ринкової економіки.

Аналіз зв’язку між стратегічними рішеннями, що приймаються під час розробки та реалізації корпоративної стратегії, і фінансовими аспектами діяльності підприємства має важливе значення. Зростання вартості ТОВ «Барлінек Інвест» безпосередньо залежить від ефективності стратегічного управління, яке повинно забезпечувати досягнення бажаних обсягів реалізації продукції. Це, своєю чергою, є основою для нарощування прибутку та підвищення рентабельності власного капіталу підприємства. Таким чином, тісний зв'язок між стратегічним управлінням і фінансами є ключовим елементом успішної діяльності компанії.

Важливо зазначити, що одним із тактичних завдань під час збільшення обсягів реалізації є завоювання більшої частки ринку, навіть якщо це передбачає певне зниження пріоритетності прибутковості. Однак, якщо такі дії не призведуть до зростання прибутків у довгостроковій перспективі, підприємство ризикує неефективно використати свої стратегічні ресурси, не отримавши від них очікуваної віддачі.

У такому випадку можна сказати, що компанія, по суті, реалізувала слабко диференційовану стратегію, яка не забезпечує цінового лідерства

(згідно з класифікацією М. Портера). Тому в стратегічному плані домінанта прибутковості є ключовою.

Нарощування обсягів реалізації як основи корпоративної стратегії в умовах конкурентного ринку можливе лише за умови забезпечення, підтримання та систематичного підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Барлінек Інвест». Для досягнення цього можна виділити кілька ключових напрямів. По-перше, це покращення характеристик, властивостей та якості виробів. По-друге, вдала цінова політика, зокрема формування цін, які забезпечують конкурентну перевагу за показником «ціна споживання» на одиницю корисності. По-третє, створення ефективної системи знижок для споживачів і дистриб'юторів, запровадження преміальних систем для працівників збуту та організація власної збутової мережі. По-четверте, оптимізація рекламної діяльності, сервісного та гарантійного обслуговування.

Ці напрями є складовими елементів корпоративної стратегії, таких як «товар», «ціна», «товарорух» і «товаропросування», які повторюють основні складові маркетингової стратегії підприємства. Це співпадіння закономірне, оскільки корпоративна стратегія виступає як «надстратегія», що об’єднує основні положення ключових стратегій, зокрема маркетингової, фінансової та цінової.

Отже, підвищення конкурентоспроможності продукції є одним із найважливіших завдань у процесі розробки корпоративної стратегії ТОВ «Барлінек Інвест». Це завдання передбачає створення комплексного підходу, спрямованого на посилення ринкових позицій компанії та забезпечення її сталого розвитку.

Аналіз заходів, які дозволяють підприємству розробляти та впроваджувати корпоративну стратегію, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності продукції та збільшення обсягів її реалізації, вказує

на можливість їх поділу на дві основні групи. Перша група включає заходи, які вимагають одноразових або поточних витрат, наприклад, покращення технологій, оновлення обладнання чи створення збутової інфраструктури. Друга група заходів стосується зниження цін на продукцію з метою стимулювання обсягів продажу.

Тісний зв'язок цих заходів із фінансовими результатами ТОВ «Барлінек Інвест» є очевидним, оскільки їх впровадження потребує вирішення фінансових завдань. Заходи, спрямовані на покращення якості продукції, оновлення техніки та розвиток інфраструктури, часто потребують значних інвестицій у приріст основних виробничих фондів. Одночасно, збільшення обсягів виробництва та реалізації вимагає зростання оборотних активів, особливо чистого робочого капіталу, який фінансується за рахунок довгострокових ресурсів, таких як власний капітал чи довгострокові зобов’язання.

Для обґрунтування доцільності таких заходів необхідно здійснити кілька етапів. Спочатку слід визначити потребу ТОВ «Барлінек Інвест» у додаткових фінансових ресурсах для реалізації інвестиційних заходів. Потім потрібно оцінити, чи достатньо власних фінансових ресурсів для покриття цієї потреби. У разі недостатності ресурсів необхідно проаналізувати альтернативні джерела залучення капіталу, враховуючи їхню вартість і вплив на структуру капіталу.

Наступним етапом є трансформація стратегічних цілей, пов'язаних із підвищенням конкурентоспроможності продукції та збільшенням обсягів продажу, у фінансові показники, такі як зростання прибутку та грошових потоків підприємства. Ці показники стануть базою для проведення фінансових розрахунків і обґрунтування доцільності інвестицій.

Оцінка доцільності інвестицій повинна враховувати перевищення внутрішньої ставки дохідності над середньозваженою вартістю капіталу

підприємства. Важливо також відслідковувати вплив реалізації інвестиційних аходів на фінансовий стан підприємства та його загальну вартість, що дозволить сформувати ефективну стратегію розвитку.

Взаємозалежність між розробкою корпоративної стратегії та фінансовим менеджментом ТОВ «Барлінек Інвест» виходить за межі очевидних зв’язків і включає менш помітні аспекти. Зокрема, збільшення частки постійних витрат у загальному обсязі, що може бути спричинене фінансовими витратами на обслуговування кредитів, зростанням загальновиробничих витрат через утримання нового обладнання та його амортизацію, а також іншими витратами, пов'язаними з інтенсифікацією товароруху та товаропросування, впливає на підвищення рівня операційного важеля.

Операційний важіль є показником чутливості прибутку до виплати відсотків та податків (EBIT) до змін обсягів продажу. За умови досягнення планових обсягів реалізації збільшення операційного важеля дозволяє досягти більш динамічного зростання прибутку порівняно з темпами росту продажів. Водночас, підвищення операційного важеля супроводжується зростанням «порогу рентабельності», тобто обсягу продажів, необхідного для досягнення беззбитковості. Це означає, що будь-які проблеми з досягненням планових обсягів реалізації або затримки в їх нарощуванні можуть негативно вплинути на прибутковість, а в певних випадках зробити діяльність підприємства збитковою.

Таким чином, операційний важіль є не лише фінансовим інструментом, але й мірою підприємницького ризику, що вимагає обережного використання. Ми рекомендуємо ТОВ «Барлінек Інвест» враховувати його вплив при розробці корпоративної стратегії, щоб забезпечити баланс між потенційним зростанням прибутковості та ризиками.

Окремо слід зазначити, що негативні аспекти підвищення операційного важеля можуть бути частково передбачуваними. Наприклад, у разі планування рекламної діяльності підприємство може обрати між двома концепціями – циклічною та ациклічною. Циклічна концепція передбачає встановлення рекламного бюджету у вигляді сталого відсотка від обсягу реалізації, що означає активізацію рекламних заходів у періоди зростання продажів і їхнє скорочення в періоди зниження. Цей підхід може бути корисним для управління витратами, але водночас збільшує залежність прибутку від змін обсягів реалізації.

З точки зору маркетингу, ефективнішою виглядає концепція ациклічної реклами, яка передбачає активізацію рекламної діяльності в періоди зниження обсягів реалізації і навпаки – скорочення реклами під час їх зростання. Такий підхід, хоча й має свої переваги, створює додаткові фінансові ризики. Збільшення постійних витрат на рекламу посилює вплив операційного важеля. Це може призвести до прогресуючого падіння прибутку в умовах зниження обсягів реалізації, оскільки зростання постійних витрат збільшує поріг рентабельності. Отже, необхідний оптимальний баланс між маркетинговими цілями і фінансовими факторами, що впливають на діяльність підприємства.

Підвищення питомих змінних витрат, наприклад, через використання більш якісних, але дорожчих комплектуючих, також має неоднозначні наслідки з точки зору фінансового менеджменту. Якщо зростання собівартості не супроводжується адекватним підвищенням ціни, це може зменшити маржинальний дохід, а значна частина приросту обсягів реалізації буде спрямована лише на покриття базового прибутку. У деяких випадках це може навіть призвести до зниження загального прибутку.

Рішенням може бути підвищення ціни на продукцію таким чином, щоб маржинальний дохід залишався стабільним. Проте для товарів із

еластичним попитом таке підвищення ціни може призвести до значного зниження обсягів реалізації, що не буде компенсовано збільшенням питомого прибутку. Чим більш еластичним є попит, тим вищі ризики втрати прибутку, особливо за високого рівня операційного важеля. Якщо попит на товар є нееластичним, підвищення ціни може компенсувати зниження натуральних обсягів реалізації, однак приріст обсягів реалізації у вартісному вираженні буде тим меншим, чим ближчим є коефіцієнт еластичності до одиниці. У такому випадку отримання значного приросту прибутку можливе лише за умови високого операційного важеля.

Для товарів із еластичним попитом заходи, спрямовані на зменшення ціни при незмінності витрат, можуть бути ефективними для збільшення прибутку. Проте чим менш еластичний попит, тим більшим має бути рівень операційного важеля для забезпечення приросту прибутку. За нееластичного попиту підвищення операційного важеля, навпаки, може збільшити втрати прибутку. Це зумовлюється тим, що в умовах зниження маржинального доходу збільшення операційного важеля відбувається автоматично через зміну співвідношення постійних і змінних витрат.

Таким чином, ефективне управління витратами, ціноутворенням та маркетинговою діяльністю вимагає чіткого розуміння впливу еластичності попиту, операційного важеля та порогу рентабельності на фінансові результати. Оптимальний баланс між цими факторами є ключовим для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Оцінка вартості ТОВ «Барлінек Інвест» у контексті визначення стратегічних альтернатив потребує виконання низки завдань, що охоплюють різні аспекти аналізу капіталу підприємства. Основними напрямами роботи є вивчення структури власного капіталу, динаміки статутного та додаткового капіталу, а також оборотності капіталу. Окрім того, важливим є аналіз

показників прибутковості, фінансової стійкості та звітності, пов’язаної з капіталом підприємства.

Цей аналіз може проводитися як у комплексному форматі, що охоплює всі вказані завдання, так і вибірково, залежно від пріоритетів дослідження. Для забезпечення автоматизації та ефективності комплексного аналізу створюється модель, яка визначає послідовність проведення таких досліджень. Такий підхід дозволяє інтегрувати різні аспекти аналізу та підвищити його практичну цінність для стратегічного планування.

У рамках методів формування корпоративної стратегії, описаних у попередніх розділах, можливе впровадження різноманітних стратегічних альтернатив. Для кожної з них розробляється набір заходів, який включає обґрунтування необхідних витрат та аналіз прогнозованого економічного ефекту або прибутку від їх реалізації.

При формуванні корпоративної стратегії ТОВ «Барлінек Інвест» особливого значення набуває процедура перевірки її реалістичності з урахуванням наявних матеріальних, трудових та інших ресурсів. Також важливо забезпечити узгодження цієї стратегії з іншими стратегічними й поточними планами підприємства. Розв’язання цієї задачі можливе завдяки застосуванню схеми послідовності забезпечення розробки корпоративної стратегії, що запропонована Гавриш О.М. та представлена на рисунку 4.2 [5].

Особливістю методики, розробленої для ТОВ «Барлінек Інвест», є інтеграція трьох підходів: моделі стратегічного планування на основі «стратегічного розриву», моделі планування, заснованої на ринкових перевагах, та моделі створення й підтримки конкурентоспроможності. Врахування різноманітних факторів, які здійснюють довгостроковий вплив на управлінські рішення, що стосуються розробки та реалізації корпоративної стратегії, потребує застосування стратегічного підходу.

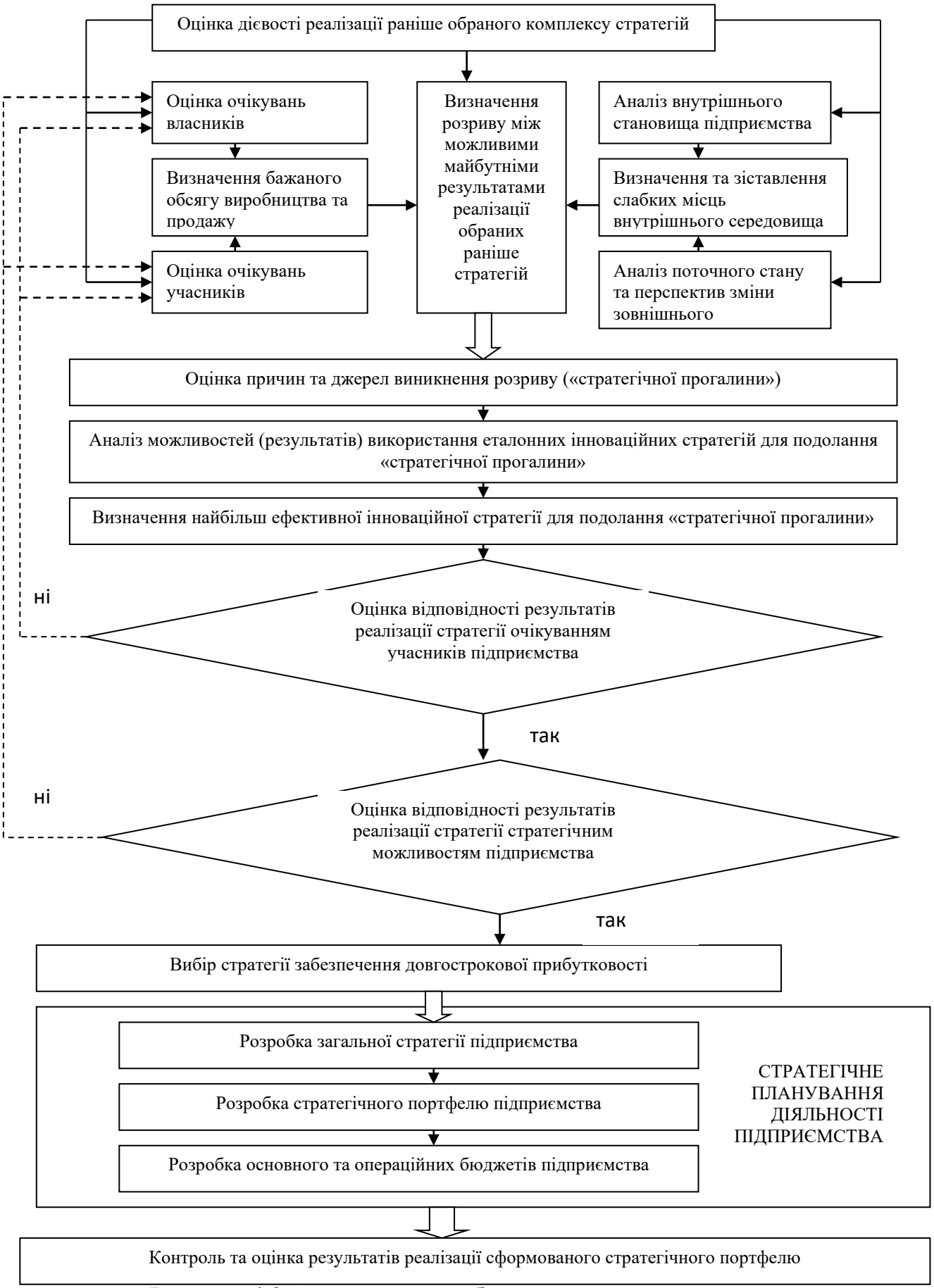


Рисунок 4.2 Алгоритм розробки та планування корпоративної стратегії [5]

На нашу думку, використання такого підходу зумовлює необхідність дотримання системної стратегічної політики, яка має стати основою корпоративної стратегії ТОВ «Барлінек Інвест». Ця політика забезпечує узгодженість усіх компонентів стратегічного управління та створює основу для досягнення довгострокових цілей підприємства.

Така стратегічна політика являє собою сукупність загальних принципів, форм і методів прийняття управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення стратегічного управління. Вона використовується у діяльності ТОВ «Барлінек Інвест» для задоволення конкретних вимог і досягнення поставлених цілей.

Отже, у цьому розділі було представлено обґрунтоване вдосконалення алгоритму розробки корпоративної стратегії для ТОВ «Барлінек Інвест». Також запропоновано ключові аспекти управління корпоративною стратегією, які сприятимуть ефективному функціонуванню підприємства та забезпеченню його довгострокової конкурентоспроможності.

3.2. Аналіз існуючої системи охорони праці на ТОВ «Барлінек Інвест» та пропозиції щодо її покращення

Закріплені у відповідних нормативно-правових актах права громадян, включно з працівниками, можуть бути реалізовані лише за умови встановлення належних гарантій на нормативному рівні. Відповідно до Закону України «Про охорону праці» передбачено низку гарантій для захисту прав громадян як на етапі укладення трудового договору, так і під час виконання трудових обов’язків. Ці положення є основою для діяльності ТОВ «Барлінек Інвест».

Умови трудового договору мають відповідати вимогам законодавства про охорону праці. Кожен працівник при укладенні трудового договору отримує від роботодавця під розписку інформацію про умови праці,

наявність небезпечних і шкідливих факторів, можливі ризики для здоров'я, а також про надані пільги й компенсації. Заборонено укладати трудові договори з громадянами, яким за висновком медичних установ протипоказано виконання певних робіт.

Усі працівники ТОВ «Барлінек Інвест» підлягають обов'язковому державному соціальному страхуванню від нещасних випадків і професійних захворювань, що можуть призвести до втрати працездатності. Працівник має право розірвати трудовий договір, якщо роботодавець не виконує вимог законодавства щодо охорони праці або не дотримується умов колективного договору. У таких випадках працівникові виплачується вихідна допомога, яка, згідно з колективним договором, має становити не менше трьох місячних заробітків.

У разі потреби надання легшої роботи за медичним висновком роботодавець зобов'язаний перевести працівника на відповідну посаду на зазначений у медичному висновку термін, скоротити робочий день або організувати навчання новій професії. У разі зупинення виробничого процесу, викликаного рішенням органів державного нагляду або службою охорони праці, працівник зберігає своє робоче місце та середній заробіток.

Працівники ТОВ «Барлінек Інвест», зайняті у складних і шкідливих умовах праці, мають право отримувати додаткові привілеї та компенсації. Зокрема, їм надається безкоштовне харчування з лікувально-профілактичною метою, молочні продукти або їх рівноцінні замінники. Також передбачені оплачувані перерви для відновлення сил, скорочений робочий день, додаткові оплачувані відпустки, пільговий вихід на пенсію та інші гарантії, визначені чинним законодавством. Крім того, роботодавець має можливість встановлювати додаткові пільги, не передбачені законодавчими нормами, за погодженням у колективному чи трудовому договорі.

Протягом дії трудового договору роботодавець зобов’язаний письмово інформувати працівників про зміни у виробничих умовах та розмір пільг не пізніше ніж за два місяці до їх впровадження.

Засоби індивідуального захисту (ЗІЗ) працівникам надаються роботодавцем за рахунок підприємства. Якщо ці засоби передчасно зношуються не з вини працівника, роботодавець забезпечує їх заміну. У випадках, коли працівники самостійно придбали спецодяг, миючі чи знезаражувальні засоби, підприємство компенсує витрати відповідно до умов колективного договору. Додатково роботодавець може видавати засоби індивідуального захисту, якщо цього вимагають реальні умови праці.

На підприємстві ТОВ «Барлінек Інвест» функціонує служба з охорони праці, яка складається з чотирьох осіб. Її очолює інженер із охорони праці, підпорядкований безпосередньо головному інженеру (технологу) підприємства. Троє інспекторів із охорони праці підзвітні керівнику цієї служби. Їх обов’язки регулюються чинним законодавством та внутрішнім положенням про охорону праці, розробленим і впровадженим на підприємстві.

Ефективність роботи служби з охорони праці підтверджується відсутністю нещасних випадків на виробництві за останні роки. Це свідчить про високий рівень організації заходів з охорони праці на ТОВ «Барлінек Інвест».

Проаналізуємо основні умови праці працівників ТОВ «Барлінек Інвест» із визначенням таких метеорологічних показників як:

- стан та дотримання метеорологічних умов (температура, відносна вологість, швидкість руху повітря);
- рівень освітлення та шуму.

Результати дослідження метеорологічних умов, освітленості приміщення та шуму ТОВ «Барлінек Інвест» наведені нижче в таблиці 3.1.

Після детального дослідження умов праці робітників ТОВ «Барлінек Інвест» слід зазначити, що метеорологічні умови у приміщенні підприємства відповідають всім нормам та вимогам чинного законодавства.

Таблиця 3.1

Результати дослідження метеорологічних умов праці ТОВ «Барлінек Інвест»

№	Назва фактору, одиниця вимірювання	Рівень фактору	
		реальний	нормативний
1.	Метеорологічні умови у приміщенні:		
	а) температура, С	24-26	24-28
	б) відносна вологість, %	40-60	75
	в) швидкість руху повітря, м/с	<0,01	<0,1
2.	Освітленість в приміщенні:		
	а) природна (бічна, одно - чи двостороння), %	< 10	< 10
	б) штучна (загальна, комбінована), вид світильників і лампи, рівень освітленості	< 550	< 1000
3.	Шум (Гц, дБ)	70-80	120-130
4.	Інші шкідливі фактори виробництва (випромінювання, загазованість та запиленість повітря, вібрація)	-	-

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що на ТОВ «Барлінек Інвест» умови праці в межах проведеного нами дослідження повністю

відповідають вимогам законодавства України щодо охорони праці та не потребують значного удосконалення.

Висновки до ІІІ-го розділу

На основі проведеного аналізу діяльності та корпоративного стратегічного управління ТОВ «Барлінек Інвест» можна зробити такі висновки:

ТОВ «Барлінек Інвест» демонструє високий рівень організації виробничих процесів, забезпечуючи відповідність своїх методів управління сучасним вимогам ринку. Основою успіху є ефективне використання ресурсів, наявність кваліфікованого персоналу та високоякісної продукції. Підприємство активно впроваджує екологічні технології, які підвищують його конкурентоспроможність.

Для вдосконалення корпоративного стратегічного управління важливим є запровадження інтегрованого підходу до розробки стратегій, який включає прогнозування ринкових змін, аналіз ключових компетенцій, оптимізацію бізнес-процесів і управління портфелем продукції. Запропоновані зміни спрямовані на посилення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення довгострокової стійкості.

У сфері охорони праці підприємство відповідає всім нормативним вимогам. Відсутність виробничих травм і високий рівень організації робочого середовища свідчать про ефективність впроваджених заходів. Умови праці працівників відповідають чинним стандартам, що є важливим чинником для підтримки продуктивності та збереження здоров'я персоналу.

Отже, ТОВ «Барлінек Інвест» є прикладом успішного поєднання інноваційного підходу до управління з дотриманням екологічних і соціальних стандартів. Подальше вдосконалення корпоративної стратегії дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити стабільний розвиток в умовах сучасних викликів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене нами дослідження наголошує на ключовій ролі стратегічного управління як багатогранного підходу, що забезпечує довгостроковий розвиток підприємства. Стратегія є основою для визначення глобальних цілей, методів їх досягнення, а також принципів ефективного розподілу ресурсів. Вона спрямована на врахування не лише внутрішніх можливостей компанії, але й зовнішніх чинників, що впливають на її діяльність. Здатність компанії адаптуватися до умов бізнес-середовища і створювати додану вартість є важливими елементами її конкурентоспроможності.

Різноманітність класифікацій стратегій, представлена у дослідженні, ілюструє багатогранність підходів до управління. До них належать корпоративні, конкурентні, функціональні стратегії, а також стратегії зростання, стабілізації та скорочення. Це дозволяє підприємствам не лише ефективно реагувати на зміни ринкових умов, але й проактивно формувати свій розвиток. Така деталізація підходів до стратегічного управління допомагає керівникам краще усвідомити, як адаптувати компанію до поточних і майбутніх викликів.

Методологія побудови стратегії, розглянута у дипломній роботі, акцентує увагу на необхідності використання сучасних аналітичних інструментів, таких як матриці БКГ і SWOT. Вони дають змогу систематизувати інформацію про сильні та слабкі сторони підприємства, а також про зовнішні можливості та загрози. Це дозволяє формувати обґрунтовані рішення, що враховують як внутрішні ресурси, так і зовнішні фактори. Особливо важливу роль у цьому контексті відіграє корпоративна стратегія, яка окреслює загальний вектор розвитку компанії, встановлює

принципи розподілу ресурсів між бізнес-одиницями і забезпечує узгодженість з конкурентними та функціональними стратегіями.

У роботі також відзначаються переваги використання інтегрованих підходів до стратегічного планування, зокрема модифікованої матриці Томпсона-Стрікленда. Цей інструмент дозволяє враховувати проміжні значення ключових параметрів, що сприяє більш точному і гнучкому аналізу. Такі підходи забезпечують комплексне бачення стратегічних можливостей і загроз, дозволяючи підприємствам ефективно адаптуватися до змін ринкових умов.

Одним із важливих аспектів, на який звертає увагу дослідження, є залучення персоналу до процесу розробки та впровадження стратегій. Це дозволяє не лише підвищити рівень відповідальності співробітників за результати, але й забезпечити більшу ефективність реалізації стратегічних рішень. Крім того, такий підхід сприяє формуванню культури інноваційності та командної роботи в межах організації.

Особлива увага приділяється управлінню ризиками, що є невід’ємною частиною стратегічного планування. Невдалий вибір корпоративної стратегії може призвести до суттєвих втрат, включаючи фінансові збитки або навіть банкрутство. Це зумовлює необхідність ретельного аналізу ринкової ситуації, прогнозування потенційних загроз і можливостей. Успішна стратегія повинна бути не лише адаптивною, але й враховувати як короткострокові, так і довгострокові перспективи розвитку підприємства.

Таким чином, в першому розділі роботи нами підкреслено важливість комплексного підходу до стратегічного управління, який включає детальний аналіз, прогнозування та чітке планування. Це дозволяє підприємствам успішно функціонувати в умовах динамічного ринкового середовища і забезпечувати їхню стійкість і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

ТОВ «Барлінек Інвест» є частиною провідної міжнародної фінансової групи Barlinek SA, яка займає провідні позиції у виробництві багатошарових дерев'яних підлог. Компанія працює у глобальному масштабі, реалізуючи свою продукцію у понад 70 країнах світу. Її виробничі потужності розташовані у Польщі, Україні та Румунії, що забезпечує ефективне покриття різних регіональних ринків і сприяє гнучкості у постачанні продукції. У рамках своєї діяльності ТОВ «Барлінек Інвест» зосереджене на повному виробничому циклі, включаючи лісопиляння, виготовлення паркетної дошки та виробництво біопалива.

Аналіз фінансово-економічного стану компанії виявив, що, попри стабільне зростання оборотних активів і власного капіталу, існують певні виклики, зокрема скорочення основних активів та зниження чистого прибутку. Це свідчить про необхідність оптимізації використання ресурсів для забезпечення стабільного розвитку компанії. Окрім цього, аналіз ліквідності підприємства показав суттєві коливання, що може бути як результатом адаптації до змін ринкових умов, так і індикатором потенційних ризиків у фінансовій стабільності. З огляду на це, компанії слід вдосконалити управління ліквідністю, спрямовуючи ресурси на підвищення ефективності діяльності.

SWOT-аналіз дав змогу виявити ключові сильні та слабкі сторони компанії, а також визначити можливості для розвитку та потенційні загрози. Серед основних сильних сторін підприємства слід відзначити його незалежність від постачальників, тісні контакти з контрагентами та висококваліфікований персонал. Однак компанія також стикається з певними слабкими сторонами, такими як брак власної інфраструктури збуту та обмежена здатність до формування ефективної збутової мережі. Серед зовнішніх можливостей важливими є інвестиції в модернізацію та логістичні системи, що можуть сприяти підвищенню оборотності активів і оптимізації

збутового ланцюга. Проте слід враховувати загрози, такі як нестабільна економічна ситуація, залежність від посередників та підвищення конкуренції з боку інших виробників.

Результати аналізу матриці «Дженерал Електрик – McKinsey» підтвердили, що компанія має значний потенціал у розвитку високопривабливих ринкових сегментів, таких як послуги та товари. Проте конкурентні позиції у сфері технологій вимагають додаткової уваги та інвестицій. Зокрема, необхідно зосередитися на вдосконаленні технічної бази та запровадженні інновацій для посилення ринкових позицій. Аналіз також показав, що оптимізація управління персоналом та підвищення його мотивації можуть мати суттєвий вплив на загальну ефективність діяльності підприємства.

Корпоративне стратегічне управління ТОВ «Барлінек Інвест» потребує комплексного підходу, який поєднує інвестиції в інноваційні технології, розвиток збутової інфраструктури та вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів. Важливим завданням є також гармонізація стратегічних цілей з наявними ресурсами та ринковими можливостями, що дозволить компанії ефективніше реагувати на виклики та забезпечувати сталий розвиток. Особливу увагу слід приділити розробці інвестиційних програм, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності продукції та забезпечення стабільного зростання обсягів реалізації.

Таким чином, результати проведеного дослідження вказують на необхідність розробки та реалізації інтегрованої корпоративної стратегії, яка дозволить ТОВ «Барлінек Інвест» адаптуватися до динамічних умов ринку, підвищувати свою ефективність та зміцнювати позиції як на локальних, так і на глобальних ринках. Успішна реалізація цих завдань стане запорукою довгострокової стабільності та зростання компанії.

У ході проведеного дослідження, спрямованого на вдосконалення корпоративного стратегічного управління та системи охорони праці на ТОВ «Барлінек Інвест», було отримано низку вагомих висновків. Вони стосуються як стратегічного, так і операційного рівнів управління, що дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, а й сформулювати рекомендації для подальшого розвитку.

Аналіз корпоративної стратегії виявив потребу у її вдосконаленні через інтеграцію сучасних методик стратегічного управління. Розробка корпоративної стратегії потребує системного підходу, що включає аналіз існуючих методик, впровадження нових інструментів управління та адаптацію до сучасних умов. Особливого значення набуває створення ланцюжка стратегічних пріоритетів підприємства, який охоплює такі аспекти, як прогнозування споживчих потреб, оцінка стратегічних ресурсів, визначення ключових компетенцій компанії, управління бізнес-портфелем та система бізнес-процесів. Такий підхід забезпечує збалансований розвиток, сприяє ефективності прийняття рішень і підвищує конкурентоспроможність компанії.

Ключовим висновком є те, що підприємство функціонує у динамічному ринковому середовищі, де постійний аналіз корпоративної стратегії є необхідністю. Такий аналіз дозволяє своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, враховувати вплив різних факторів та їхню взаємодію у виробничій, фінансовій, маркетинговій та інших сферах діяльності. Крім того, було визначено, що ефективне використання фінансових ресурсів є важливим компонентом успіху. Це включає ретельну оцінку потреб підприємства в інвестиціях, визначення найкращих джерел фінансування та адаптацію стратегічних цілей до фінансових показників. Важливу роль у цьому процесі відіграє балансування інструментів

операційного важеля, що дозволяє досягти високої ефективності інвестиційних заходів і мінімізувати ризики.

Щодо системи охорони праці, проведений аналіз свідчить, що вона відповідає чинному законодавству України та високим стандартам. На підприємстві створено належні умови праці, які підтверджуються відповідністю основних параметрів, таких як температурний режим, вологість, освітлення, рівень шуму, а також відсутністю шкідливих факторів. Високий рівень організації праці та турбота про здоров'я працівників забезпечують ефективність роботи служби охорони праці. Варто зазначити, що на підприємстві відсутні зафіксовані нещасні випадки, що підтверджує дієвість заходів, спрямованих на забезпечення безпеки праці.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що ТОВ «Барлінек Інвест» має значний потенціал для подальшого розвитку. Для його реалізації підприємству необхідно продовжувати вдосконалювати корпоративну стратегію, інтегруючи сучасні підходи до управління. Важливим є забезпечення ефективного використання ресурсів, підвищення рівня конкурентоспроможності продукції та збереження високих стандартів безпеки праці. Такий підхід дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку, забезпечити стабільне зростання та досягти довгострокового успіху в умовах динамічного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бринь П.В., Прохоренко О.В., Васильченко М.С. Оцінка конкурентоспроможності стратегічної зони господарювання диверсифікованого підприємства. *Приазовський економічний вісник.* 2018. № 6. С. 108-113

2. Будник М.М., Невертій Г.С., Крилова Н.М. Стратегічне управління. К.: Видавничий дім «Кондор». 2020. 292 с.

3. Васильківський Д.М. Корпоративна стратегія як основна субстанція стратегічного управління корпоративних утворень. *Економічні науки Вісник Хмельницького національного університету.* 2010. № 4. Т. 4. С. 167-170

4. Воронюк Т. Метод SWOT-аналізу в стратегічному управлінні. Збірник тез XVII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Обліково-аналітичні й статистичні методи та моделі в оподаткуванні, бізнесі, економіці». Ірпінь. 2021. С. 21-30

5. Гавриш О. М. Стратегічне планування інноваційної діяльності підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 - економіка, організація і управління підприємствами Харків. 2005. 25 с.

6. Гарбузюк О., Рудченко Є., Дячок І., Скрипник В. Теоретичний базис оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2024. № 3. С. 297-304

7. Глущенко Л. Д. Практикум з дисципліни «Економіка і бізнес». Вінниця: ВНТУ. 2018. 52 с.

8. Горват О., Феєр О. Конкурентна стратегія підприємства: поняття, принципи. *Міжнародний науковий журнал «ОСВІТА І НАУКА».* 2023. №2 (35). С. 289-294

9. Гречкосій І. Д., Осичка О. В., Ясинська С. Ю. Моделювання як інструмент стратегічного управління ефективним економічним

оздоровленням сучасного підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2020. № 3-4(74-75). С. 74–87

10. Гузарик О.С. Корпоративна стратегія підприємства: сутність та значення. *Подільський науковий вісник.* 2019. №1. С. 90-93

11. Гуржій Н.М., Калтунік А.Ю. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2016. № 14. С. 344-347

12. Довбня І.С., Папуша І.В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економіка підприємства.* 2023. № 2. С. 152-160

13. Довгань В.Л. Стратегічне управління. Київ: ЦУЛ. 2020. 272 с.

14. Ковальов В.В., Дітковський Д.В. Сутність та принципи стратегічного управління підприємницькою діяльністю: теоретичний аспект. *Науковий вісник Херсонського університету.* 2024. № 51. URL: https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/840/801

15. Козирєва О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю., Коляда Т.А.. Основи прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Х.: Видавництво Іванченка І.С. 2021. 186 с.

16. Кононова І.В. Класифікація стратегій розвитку соціально-економічних систем. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 14, частина 1. С. 146-150.

17. Кошелупов І.С. Система конкурентних стратегій підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2009. №36. С. 90-96

18. Краснокутська Н.С. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних. Харків: НТУ «ХПІ». 2017. 460 с.

19. Лохман Н.В. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства». ДонНУЕТ, Кривий Ріг. 2016. 114 с.

20. Любохинець Л., Поплавська О. Удосконалення стратегічного управління конкурентними позиціями підприємства. *Modeling the development of the economy system.* 2022. № 1. С. 46–54.

21. Мазур О.Є. Проблеми адаптації матриці БКГ до аналізу товарного асортименту. *Ринкова Економіка: сучасна теорія і практика управління.* 2024. Том 23. Вип. 1 (56). С. 89-105

22. Мартиненко М.М., Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела 2006. 320 с.

23. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2004. 336 с.

24. Оболенцева Л. В. Менеджмент і адміністрування (Стратегічне управління): конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2021. 130 с.

25. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика. К.: Кондор. 2003. 196 с.

26. Офіційний сайт ТОВ «Барлінек інвест» URL: https://www.barlinek.ua/firma/grupa-barlinek-pro-nas/

27. Панченко В., Панченко О. Бізнес-моделі стратегічно-управлінських рішень в підприємництві. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2023. № 4. С. 55-59

28. Підгора Є.О., Гітіс Т.П., Касьянюк С.В. Стратегія розвитку підприємства: навчальний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти. Краматорськ – Тернопіль: ДДМА. 2023. 98 с.

29. Правдюк Н.Л. Лепетан І.М., Бурко К.В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія. Вінниця. Видавництво ФОП Кушнір Ю.В. 2020. 448 с.

30. Рудницька О.В., Комаровський А.А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та Суспільство.* 2023. № 57. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3248/3171

31. Свічкарь Н.М. Використання сучасних методів стратегічного аналізу для підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку.* 2019. №29. С. 595-601

32. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 342 с.

33. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент. Харків: ХНУВС. 2021. 208 с.

34. Фоломікна О.С. Класичні та альтернативні підходи до розробки корпоративної стратегії. URL: https://www.rusnauka.com/29_DWS_2009/Economics/53707.doc.htm

35. Чепелюк М.І. Методологічний базис формування системи стратегій підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2023. Том 8. № 3. С. 59-63

36. Чепелюк М.І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2021. 396 с.

37. Чехова І.В. Формування та розвиток ринку олійних культур: теорія, методологія, практика: монографія. Запоріжжя: ІОК НААН. 2018. 173 с.

38. Чумак О.В., Соловйова О.О., Петровський О.А. Теоретичне підґрунтя концепції формування конкурентної стратегії підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2022. № 3(89). с 78.

39. Швед В.В., Боковець В.В. Стратегічне управління. Вінниця: ВФЕУ. 2012. 151 с.

40. Швед В. В., Горобець А. П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки».* 2023. № 49. с. 36-43.

41. Швед В.В., Канащук В.Л. Сутність та зміст стратегічного аналізу діяльності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* № 4(43). 2023. С. 98-104

42. Швед В.В., Прохорова О.В., Медведкін Р.В., Яковченко І.С. Стратегічне та оперативне планування: порівняльний аналіз. *Подільський*

науковий вісник. № 2(14). 2020. С. 58-64 URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2020/2_2020-58-64.pdf

43. Швед В.В., Шлінчук В.П. Стратегічне планування діяльності підприємства: концептуально-методологічні засади. *Подільський науковий вісник.* № 1(25). 2023. С. 81-89 URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/1_2023/Shved_Shlinchuk.pdf

44. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. К.:КНЕУ. 2004. 699 с.

ДОДАТКИ

Фінансова звітність за 2022 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БАРЛІНЕК ІНВЕСТ" ВІННИЦЬКА ОБЛ., ВІННИЦЬКИЙ Р-Н, М. ВІННИЦЯ, ВУЛ. МАЗЕПИ ГЕТЬМАНА, БУД. 7-В
(ТОВ "БАРЛІНЕК ІНВЕСТ")

Код за ЄДРПОУ: 34004579

Дата звіту	05.04.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Косьміна Дар'я Василівна
КАТОТТГ	UA05020030010063857
Кількість працівників	1 148

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	343.00	403.00
первісна вартість	1001	1 130.00	1 295.00
накопичена амортизація	1002	787.00	892.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	62 224.00	69 718.00
Основні засоби	1010	1 167 772.00	1 123 240.00
первісна вартість	1011	1 632 813.00	1 667 733.00
знос	1012	465 041.00	544 493.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	3 078.00	3 078.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	1 737.00	
Усього за розділом I	1095	1 235 154.00	1 196 439.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	751 061.00	681 654.00
Виробничі запаси	1101	201 322.00	201 343.00
Незавершене виробництво	1102	321 393.00	357 948.00
Готова продукція	1103	222 895.00	114 818.00
Товари	1104	5 451.00	7 545.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	317 474.00	650 478.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	24 737.00	14 072.00
з бюджетом	1135	152 189.00	134 623.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	49 662.00	55 234.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	64 458.00	15 250.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	64 458.00	15 250.00
Витрати майбутніх періодів	1170	8 833.00	7 331.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	5 190.00	30.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом II	1195	1 373 604.00	1 558 672.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	2 608 758.00	2 755 111.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 300 000.00	1 300 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	60 575.00	240 427.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	1 360 575.00	1 540 427.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	1 959.00	1 677.00
Пенсійні зобов’язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	739 476.00	900 986.00
Інші довгострокові зобов’язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	741 435.00	902 663.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	454 667.00	264 276.00
розрахунками з бюджетом	1620	12 071.00	25 687.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	9 905.00	21 371.00
розрахунками зі страхування	1625	2 595.00	2 578.00
розрахунками з оплати праці	1630	21 242.00	16 614.00
за одержаними авансами	1635	2 826.00	2 716.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	10 651.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов’язання	1690	2 696.00	150.00
Усього за розділом III	1695	506 748.00	312 021.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	2 608 758.00	2 755 111.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 139 784.00	3 117 782.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 543 223.00	2 617 909.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	596 561.00	499 873.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	323 336.00	75 043.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	35 002.00	36 292.00
Витрати на збут	2150	179 154.00	175 496.00
Інші операційні витрати	2180	283 241.00	88 100.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	422 500.00	275 028.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	99 321.00	3 966.00
Інші доходи	2240	115 195.00	124 279.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	47 347.00	66 234.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	369 933.00	35 328.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	219 736.00	301 711.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-39 884.00	-55 843.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	179 852.00	245 868.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	179 852.00	245 868.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	2 247 867.00	2 375 893.00
Витрати на оплату праці	2505	215 567.00	222 007.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	48 195.00	48 324.00
Амортизація	2515	83 612.00	88 960.00
Інші операційні витрати	2520	306 985.00	334 389.00
Разом	2550	2 902 226.00	3 069 573.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	2 831 306.00	2 979 243.00
Повернення податків і зборів	3005	465 648.00	457 431.00
у тому числі податку на додану вартість	3006	465 648.00	457 431.00
Цільового фінансування	3010		55.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	18 289.00	133 769.00
Надходження від повернення авансів	3020	291 280.00	166 069.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	1 868.00	601.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	4 732.00	3 886.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	2 697 317.00	2 301 103.00
Праці	3105	175 230.00	176 463.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	48 211.00	47 859.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	73 801.00	103 816.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	28 700.00	43 350.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Витрачання на оплату авансів	3135	669 637.00	1 087 835.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	5 384.00	3 026.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	2 083.00	0.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-58 540.00	20 952.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260		0.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	0.00	0.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305		0.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350		63 820.00
Сплату дивідендів	3355		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Витрачання на сплату відсотків	3360		0.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	0.00	-63 820.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-58 540.00	-42 868.00
Залишок коштів на початок року	3405	64 458.00	113 067.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	9 332.00	-5 741.00
Залишок коштів на кінець року	3415	15 250.00	64 458.00

Фінансова звітність за 2023 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БАРЛІНЕК ІНВЕСТ" ВІННИЦЬКА ОБЛ., ВІННИЦЬКИЙ Р-Н, М. ВІННИЦЯ, ВУЛ. МАЗЕПИ ГЕТЬМАНА, БУД. 7-В
(ТОВ "БАРЛІНЕК ІНВЕСТ")

Код за ЄДРПОУ: 34004579

Дата звіту	28.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Косьміна Дар'я Василівна
КАТОТТГ	UA05020030010063857
Кількість працівників	953

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	403.00	276.00
первісна вартість	1001	1 295.00	1 295.00
накопичена амортизація	1002	892.00	1 019.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	69 718.00	41 104.00
Основні засоби	1010	1 123 240.00	1 089 606.00
первісна вартість	1011	1 667 733.00	1 719 053.00
знос	1012	544 493.00	629 447.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	3 078.00	3 078.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	1 196 439.00	1 134 064.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	681 654.00	716 527.00
Виробничі запаси	1101	201 343.00	167 658.00
Незавершене виробництво	1102	357 948.00	460 580.00
Готова продукція	1103	114 818.00	79 962.00
Товари	1104	7 545.00	8 327.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	650 478.00	821 565.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	14 072.00	12 091.00
з бюджетом	1135	134 623.00	51 158.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	55 234.00	39 064.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	15 250.00	50 129.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	15 250.00	50 129.00
Витрати майбутніх періодів	1170	7 331.00	5 548.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	30.00	24.00
Усього за розділом II	1195	1 558 672.00	1 696 106.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	2 755 111.00	2 830 170.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 300 000.00	1 300 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	240 427.00	371 901.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	1 540 427.00	1 671 901.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	1 677.00	386.00
Пенсійні зобов’язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	900 986.00	1 056 120.00
Інші довгострокові зобов’язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	902 663.00	1 056 506.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	264 276.00	85 314.00
розрахунками з бюджетом	1620	25 687.00	2 922.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	21 371.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	2 578.00	1 313.00
розрахунками з оплати праці	1630	16 614.00	9 376.00
за одержаними авансами	1635	2 716.00	2 650.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов’язання	1690	150.00	188.00
Усього за розділом III	1695	312 021.00	101 763.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	2 755 111.00	2 830 170.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 602 929.00	3 139 784.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 110 839.00	2 543 223.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	492 090.00	596 561.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	165 363.00	323 336.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	39 726.00	35 002.00
Витрати на збут	2150	153 906.00	179 154.00
Інші операційні витрати	2180	109 189.00	283 241.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	354 632.00	422 500.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	8 991.00	99 321.00
Інші доходи	2240	109 232.00	115 195.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	96 605.00	47 347.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	215 771.00	369 933.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	160 479.00	219 736.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-29 005.00	-39 884.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	131 474.00	179 852.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	131 474.00	179 852.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 739 277.00	2 247 867.00
Витрати на оплату праці	2505	197 524.00	215 567.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	41 830.00	48 195.00
Амортизація	2515	86 549.00	83 612.00
Інші операційні витрати	2520	335 264.00	306 985.00
Разом	2550	2 400 444.00	2 902 226.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	2 302 353.00	2 831 306.00
Повернення податків і зборів	3005	437 464.00	465 648.00
у тому числі податку на додану вартість	3006	434 083.00	465 648.00
Цільового фінансування	3010		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	226 279.00	18 289.00
Надходження від повернення авансів	3020	16 237.00	291 280.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	2 268.00	1 868.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	926.00	4 732.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	2 023 319.00	2 697 317.00
Праці	3105	164 203.00	175 230.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	46 389.00	48 211.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	102 610.00	73 801.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	56 960.00	28 700.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Витрачання на оплату авансів	3135	611 038.00	669 637.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	353.00	5 384.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	4 230.00	2 083.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	33 385.00	-58 540.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260		0.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	0.00	0.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305		0.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350		0.00
Сплату дивідендів	3355		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Витрачання на сплату відсотків	3360		0.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	0.00	0.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	33 385.00	-58 540.00
Залишок коштів на початок року	3405	15 250.00	64 458.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	1 494.00	9 332.00
Залишок коштів на кінець року	3415	50 129.00	15 250.00