

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ
«ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ
ЕФЕКТИВНОСТІ**

здобувачки вищої освіти **Щеглової Олександри Сергіївни**

Науковий керівник: к.е.н., доцент
кафедри менеджменту
Бахчиванжи Людмила Анатоліївна _____
Рецензент: к.е.н., доцент кафедри
економічної теорії та економіки
підприємства Одеського державного
аграрного університету
Петренко Ольга Павлівна

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПША
« _____ » _____ 2024 р.

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

_____ Галина ЗАПША
«_____» _____ 2024 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ**

Щеглової Олександри Сергіївни

1. Тема роботи: *«Управління господарською діяльністю АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» та шляхи підвищення її ефективності»*

керівник роботи: *к.е.н. Бахчиванжи Л.А.*

затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету
від “15” травня 2024 р. № 105

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи *10 червня 2024 р.*

3. Об'єкт дослідження: *процес управління діяльністю акціонерного товариства АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ».*

4. Предмет дослідження: *теоретичні, методичні, прикладні аспекти та методи інструменти удосконалення управління діяльністю акціонерного товариства АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» в умовах економічної та політичної нестабільності.*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико - методичний розділ:

- *узагальнення сутності та основних принципів управління діяльністю акціонерного товариства;*
- *аналіз правових та організаційних засад діяльності акціонерних товариств в Україні;*
- *обґрунтування методичних підходів щодо оцінки управління діяльністю акціонерного товариства;*

5.2. Аналітичний розділ:

- *вивчення макроекономічних і мікроекономічних умов функціонування акціонерних товариств в Україні;*

- оцінка тенденцій розвитку та особливостей управління АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ»;
- визначення результативності функціонування механізму управління підприємством;

5.3.Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- розробка рекомендацій щодо удосконалення управління на основі концепції маркетингу для АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ»;
- аргументування стратегії управління у нафтопереробній компанії;
- обґрунтування підвищення ефективності управління діяльності АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ».

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1.До теоретико - методичного розділу:

Порівняльна характеристика різних типів господарських товариств; Визначення сутності поняття «управління діяльністю»; Структура управління акціонерного товариства;

6.2. До аналітичного розділу:

Фактори макросередовища ; Наслідки впливу факторів макросередовища на управління діяльністю АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE ; Вектор рекомендованої стратегії для АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ»; Організаційна структура управління підприємством; Склад і структура оборотних і необоротних активів на кінець року; Показники фінансових результатів діяльності та фінансового стану підприємства. Власний капітал і розрахунок показників прибутковості акцій в АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ»; Показники ефективності використання активів АТ "Одеснафтопродукт"

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Основні напрями розвитку системи маркетингу АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ»; Сучасні інструменти Інтернет-маркетингу АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ»; SWOT-аналіз АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ»; Дерево цілей для АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» Збалансована система показників ефективності реалізації розширення ринків збуту стратегії АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ»; Стратегічна карта збалансованої системи показників (показників ефективності) АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ»; Прогнозування основних економічних показників діяльності АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» та обґрунтування підвищення ефективності управління діяльністю.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти з питань функціонування акціонерних товариств, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України; баланс підприємства (Ф. № 1); звіт про фінансові результати (Ф. № 2); дані фінансової звітності підприємств нафтопереробної галузі з платформи YOUCONTROL.

8. Дата видачі завдання: «01» лютого 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікацій- ної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	01.02.24 – 15.02.24	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	01.02.24	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	15.02.24	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	16.02.24– 25.03.24	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	25.03.24– 05.04.24	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	05.04.24– 25.04.24	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	25.04.24– 22.05.24	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	22.05.24 – 27.05.24	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	27.05.24– 4.06.24	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	5.06.24 – 7.06.24	0,3	
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	8.06.24– 9.06.24	0,5	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	10.06.24	0,1	
14.	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.24 – 17.06.24	0	
15.	Попередній захист на кафедрі	17.06.24– 19.06.24	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.24 – 22.06.24	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	24.06.24 – 28.06.24	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувачка ОС «бакалавр» _____ Олександра ЩЕГЛОВА

Наукова керівниця: _____ Людмила БАХЧИВАНЖИ

РЕФЕРАТ

Щеглова О.С. «Управління господарською діяльністю АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» та шляхи підвищення її ефективності». - На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2024.

Актуальність теми. У сучасних умовах ведення бізнесу, що характеризуються високим рівнем невизначеності та ризику, акціонерні товариства в Україні стикаються з новими викликами, зумовленими збройним повномасштабним конфліктом на території країни. Військові дії країни-агресора росії призводять до економічної дестабілізації, порушення логістичних ланцюгів, зростання цін на ресурси та змін у законодавчому регулюванні. Такі обставини вимагають від акціонерних товариств не лише гнучкості та оперативності в управлінні, але й розробки стратегій, що забезпечують стійкість та конкурентоспроможність на ринку.

В умовах сучасних викликів акціонерні товариства повинні бути здатними адаптуватися до швидких змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Серед основних викликів, з якими стикаються ці підприємства, є фінансова нестабільність, зростання вартості ресурсів, зміни у законодавчій базі та вплив глобальних економічних тенденцій.

За таких обставин особливого значення набуває питання ефективного управління діяльністю акціонерних товариств. Це включає розробку та впровадження стратегій, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку підприємства, підтримку його фінансової стабільності та підвищення конкурентоспроможності. Уміння швидко реагувати на ринкові зміни, оптимізувати внутрішні процеси та раціонально використовувати ресурси є ключовими чинниками успіху в сучасних умовах.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних рекомендацій для ефективного управління акціонерним товариством в умовах економічної та політичної нестабільності.

Відповідно до сформованої мети визначенні завдання дослідження полягатимуть у:

- узагальненні сутності та основних принципів управління діяльністю акціонерного товариства;
- аналізі правових та організаційних засад діяльності акціонерних товариств в Україні;
- обґрунтуванні методичних підходів щодо оцінки управління діяльністю акціонерного товариства;
- вивченні макроекономічних і мікроекономічних умов функціонування акціонерних товариств в Україні;
- оцінці тенденцій розвитку та особливостей управління АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ»;

- визначенні результативності функціонування механізму управління підприємством;
- розробці рекомендацій щодо удосконалення управління на основі концепції маркетингу для АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ»;
- аргументуванні стратегії управління у нафтопереробній компанії;
- обґрунтуванні підвищення ефективності управління діяльності АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ».

Об'єктом дослідження є управління діяльністю акціонерного товариства АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ».

Предметом дослідження є методи та інструменти удосконалення управління діяльністю акціонерного товариства АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» в умовах економічної та політичної нестабільності.

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної роботи були застосовані такі методи дослідження: теоретичний аналіз та синтез – для вивчення сутності управління діяльністю акціонерного товариства, його принципів, правових та організаційних засад, а також існуючих методичних підходів до оцінки; метод порівняння – для аналізу різних методичних підходів до оцінки управління акціонерним товариством; аналіз документів – для вивчення внутрішньої документації підприємства (статуту, річних звітів, фінансової звітності тощо); PEST – аналіз для оцінки впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність акціонерного товариства; SPACE – аналіз – для визначення стратегічної позиції підприємства та вибору оптимальної стратегії розвитку; SWOT – аналіз – для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз для підприємства; дерево цілей – для структурування цілей підприємства та визначення пріоритетів; ілюстративний; економіко-математичні методи – для обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення управління; метод теоретичного узагальнення – для формулювання висновків на основі аналізу та синтезу отриманих результатів.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій для удосконалення управління діяльністю акціонерних товариств, зокрема АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ». Ці методи та інструменти можуть бути використані для підвищення ефективності управлінських рішень, поліпшення фінансових показників, підвищення стійкості підприємства в умовах економічної та політичної нестабільності, а також для запобігання кризовим ситуаціям і забезпечення сталого розвитку підприємства.

У першому розділі «Теоретико-методичні основи управління діяльністю акціонерного товариства» визначено сутність акціонерного товариства та основні принципи його управління; розкрито правові та організаційні засади діяльності акціонерних товариств в Україні; узагальнено методичні підходи до оцінки управління акціонерним товариством.

У другому розділі «Сучасний стан управління діяльністю АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» проаналізовано макро і мікросередовище

акціонерного товариства; проведено аналіз для оцінки зовнішнього середовища; досліджено ресурсне забезпечення підприємства; проаналізовано сучасний стан управління підприємством; визначено тенденції розвитку та особливості управління; оцінено результативність функціонування механізму підприємства.

У третьому розділі «Напрями удосконалення управління діяльністю в АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» впроваджено маркетингову стратегію; розроблено систему управління кадрами; визначені стратегічні орієнтири розвитку акціонерного товариства; застосовано економетричне моделювання для прогнозування фінансових показників підприємства; здійснено кореляційно-регресійний аналіз; побудовано модель прогнозування виручки від реалізації продукції та багатофакторну степеневу модель.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні результати дослідження були оприлюднені на Науково-практичному форумі «Розвиток агропромислового комплексу та сільських територій під час війни» (м. Одеса, 29.05.2024 р., ОДАУ). За результатами дослідження опублікована 1 наукова стаття та 1 тези доповіді.

Кваліфікаційна робота містить 112 сторінок, 31 таблицю, 12 рисунків, 4 додатки. Перелік посилань нараховує 77 найменувань.

Ключові слова: управління, акціонерне товариство, удосконалення управління, ефективність управління, маркетинг, стратегія, конкурентоспроможність.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА	7
1.1 Сутність та основні принципи управління діяльністю акціонерного товариства	7
1.2 Правові та організаційні засади діяльності акціонерних товариств в Україні	16
1.3 Методичні підходи щодо оцінки управління діяльністю акціонерного товариства	20
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ»	27
2.1 Аналіз макро- і мікросередовища та ресурсне забезпечення діяльності підприємства	27
2.2 Тенденції розвитку та особливості управління АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ»	35
2.3 Результативність функціонування механізму управління підприємством	41
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ В АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ»	48
3.1 Удосконалення управління на основі концепції маркетингу для АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ»	48
3.2 Стратегія управління у нафтопереробній компанії	56
3.3 Обґрунтування підвищення ефективності управління діяльністю АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ»	77
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101
ДОДАТКИ	107

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах ведення бізнесу, що характеризуються високим рівнем невизначеності та ризику, акціонерні товариства в Україні стикаються з новими викликами, зумовленими збройним повномасштабним конфліктом на території країни. Військові дії країни-агресора росії призводять до економічної дестабілізації, порушення логістичних ланцюгів, зростання цін на ресурси та змін у законодавчому регулюванні. Такі обставини вимагають від акціонерних товариств не лише гнучкості та оперативності в управлінні, але й розробки стратегій, що забезпечують стійкість та конкурентоспроможність на ринку.

В умовах сучасних викликів акціонерні товариства повинні бути здатними адаптуватися до швидких змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Серед основних викликів, з якими стикаються ці підприємства, є фінансова нестабільність, зростання вартості ресурсів, зміни у законодавчій базі та вплив глобальних економічних тенденцій.

За таких обставин особливого значення набуває питання ефективного управління діяльністю акціонерних товариств. Це включає розробку та впровадження стратегій, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку підприємства, підтримку його фінансової стабільності та підвищення конкурентоспроможності. Уміння швидко реагувати на ринкові зміни, оптимізувати внутрішні процеси та раціонально використовувати ресурси є ключовими чинниками успіху в сучасних умовах.

Питання управління діяльністю акціонерних товариств досліджували багато вітчизняних та зарубіжних учених-економістів, серед яких: О.В. Євтушенко, О.Л. Олійник, І.А. Чех, С.В. Богачов, Т.О. Пасічник, А.В. Бусигін, Г.В. Назарова, А.О. Сидоренко, Хоменко М.М, Чиж І.А. та інші.

Таким чином, актуальність обґрунтування теоретичних і методичних засад управління діяльністю акціонерного товариства в умовах сучасних викликів є надзвичайно важливою. Це дозволить забезпечити стійке

функціонування та розвиток підприємства, формуючи адаптивні стратегії, здатні ефективно відповідати на ризики та використовувати нові можливості в умовах нестабільного середовища.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних рекомендацій для ефективного управління акціонерним товариством в умовах економічної та політичної нестабільності.

Відповідно до сформованої мети визначенні завдання дослідження полягатимуть у:

- узагальненні сутності та основних принципів управління діяльністю акціонерного товариства;
- аналізі правових та організаційних засад діяльності акціонерних товариств в Україні;
- обґрунтуванні методичних підходів щодо оцінки управління діяльністю акціонерного товариства;
- вивченні макроекономічних і мікроекономічних умов функціонування акціонерних товариств в Україні;
- оцінці тенденцій розвитку та особливостей управління АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ»;
- визначенні результативності функціонування механізму управління підприємством;
- розробці рекомендацій щодо удосконалення управління на основі концепції маркетингу для АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ»;
- аргументуванні стратегії управління у нафтопереробній компанії;
- обґрунтуванні підвищення ефективності управління діяльністю АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ».

Об'єктом дослідження є управління діяльністю акціонерного товариства АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ».

Предметом дослідження є методи та інструменти удосконалення управління діяльністю акціонерного товариства АТ

«ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» в умовах економічної та політичної нестабільності.

Під час написання кваліфікаційної роботи були застосовані такі методи дослідження: теоретичний аналіз та синтез – для вивчення сутності управління діяльністю акціонерного товариства, його принципів, правових та організаційних засад, а також існуючих методичних підходів до оцінки; метод порівняння – для аналізу різних методичних підходів до оцінки управління акціонерним товариством; аналіз документів – для вивчення внутрішньої документації підприємства (статуту, річних звітів, фінансової звітності тощо); PEST – аналіз для оцінки впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність акціонерного товариства; SPACE – аналіз – для визначення стратегічної позиції підприємства та вибору оптимальної стратегії розвитку; SWOT – аналіз – для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз для підприємства; дерево цілей – для структурування цілей підприємства та визначення пріоритетів; ілюстративний; економіко-математичні методи – для обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення управління; метод теоретичного узагальнення – для формулювання висновків на основі аналізу та синтезу отриманих результатів.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи стали нормативно-правові акти України, статистичні дані, внутрішня документація АТ «Одеснафтопродукт», наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених-економістів, аналітичні звіти і матеріали, що стосуються управління акціонерними товариствами, а також звітність досліджуваного підприємства за 2021-2023 роки.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій для удосконалення управління діяльністю акціонерних товариств, зокрема АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ». Ці методи та інструменти можуть бути використані для підвищення ефективності управлінських рішень, поліпшення фінансових показників,

підвищення стійкості підприємства в умовах економічної та політичної нестабільності, а також для запобігання кризовим ситуаціям і забезпечення сталого розвитку підприємства.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні результати дослідження були оприлюднені на Науково-практичному форумі «Розвиток агропромислового комплексу та сільських територій під час війни» (м. Одеса, 29.05.2024 р., ОДАУ). За результатами дослідження опублікована 1 наукова стаття та 1 тези доповіді.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА

1.1 Сутність та основні принципи управління діяльністю акціонерного товариства

Акціонерне товариство (АТ) – це специфічна форма юридичної особи, створена для здійснення підприємницької діяльності. Її відмінною рисою є розподіл власності на частки, які називаються акціями. Ці частки належать акціонерам, які володіють ними та мають певні права та обов'язки, що залежать від кількості та типу володіння акціями.

Сутність акціонерного товариства полягає в тому, що це форма організації підприємства, де капітал розділений на частки, які можуть належати як фізичним, так і юридичним особам. Основна ідея цієї форми полягає в тому, що, інвестуючи кошти, акціонери отримують частку власності в підприємстві, що дає їм право на отримання частки прибутку у вигляді дивідендів та участь в управлінні компанією.

Метою створення є залучення капіталу шляхом випуску акцій. Це дозволяє акумулювати значні фінансові ресурси для реалізації масштабних бізнес-проектів [14].

Управління акціонерним товариством здійснюється через загальні збори акціонерів, ревізійну комісію та виконавчий орган. Загальні збори акціонерів є вищим органом управління, на якому приймаються стратегічні рішення, обираються члени наглядової ради і затверджується річна звітність. Наглядова рада контролює діяльність виконавчого органу, а виконавчий орган займається управлінням діяльністю підприємства. Дана система управління забезпечує баланс між інтересами акціонерів і ефективним функціонуванням компанії.

Акціонерне товариство може бути державними або приватними. Публічні акціонерні товариства можуть залучати значний капітал, оскільки розміщують свої акції на фондовій біржі, але в той же час потрібне дотримання суворих нормативних вимог і прозорість діяльності, приватні акціонерні товариства, навпаки, розміщують свої акції на відкритому ринку, що обмежує кількість акціонерів і прозорість діяльності. дозволяє більш гнучко управляти компанією, зберігаючи при цьому контроль в руках обмеженого числа співробітників.

Суть акціонерного товариства також включає в себе принцип обмеженої відповідальності акціонерів, тому даний вид підприємства менш ризикований для інвесторів. Крім того, акціонерне товариство може бути іншою юридичною особою з власним майном, виступати позивачем та відповідачем у суді та укладати договори. Це забезпечує юридичну та фінансову незалежність компанії від її засновників.

Акціонерне товариство може здійснювати всі види діяльності, які не заборонені законом, у нього є можливість адаптуватися до ринкових умов і змінювати напрямок своєї діяльності відповідно до потреб ринку.

Таким чином, акціонерне товариство є ефективною формою організації бізнесу, що дозволяє залучити значний обсяг капіталу, розподілити ризики між великою кількістю інвесторів і забезпечити ефективне управління компанією через систему органів управління. Це робить акціонерне товариство привабливим як для великих бізнес-проектів, так і для інвесторів, які шукають надійні і ліквідні вкладення.

Акціонерне товариство (АТ) , товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) та командитне товариство (КТ) представляють собою три основні форми підприємницьких організацій, кожна з яких має свої унікальні особливості у структурі, управлінні та юридичних зобов'язаннях.

Наведена нижче таблиця (таблиця 1.1) дозволить зрозуміти відмінності між цими трьома формами організацій, що є ключовими для підприємницької діяльності в Україні.

Таблиця 1.1 - Порівняння різних типів товариств

Особливості	Акціонерне товариство	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)	Командитне товариство (КТ)
Власність	Акції	Частки	Частки (командитні та управляючі)
Відповідальність	Обмежена до розміру вкладу	Обмежена	Обмежена (для управляючих – необмежена)
Управління	Правління, загальні збори	Учасники	Управляючі (неактивні) та акціонери
Податкові зобов'язання	Корпоративний податок	Податок на прибуток фізичних осіб	Податок на прибуток фізичних осіб
Капітал	Внески у вигляді акцій	Внески у вигляді часток	Внески у вигляді часток (командитні та управляючі)
Модель прийняття рішень	Демократичні (загальні збори)	Демократична	Демократична
Приклад	Публічно обмінна компанія	Консалтингова фірма	Адвокатське бюро, архітектурне бюро

Сформовано автором на основі [3,5,7,8,11,41]

Таким чином, кожна з організаційно-правових форм підприємств має свої специфічні переваги та недоліки, які повинні враховуватись при виборі форми для створення та управління бізнесом. Акціонерне товариство забезпечує ширші можливості для залучення капіталу та демократичного управління, тоді як ТОВ та командитне товариство пропонують більшу гнучкість та зниження відповідальності для учасників.

Акціонерне товариство є однією з найпоширеніших форм організації бізнесу у сучасній економіці. Воно об'єднує капітали багатьох інвесторів (акціонерів) з метою отримання прибутку. Для ефективного функціонування необхідне належне управління, яке забезпечує досягнення поставлених цілей та стабільний розвиток компанії.

Наразі існує багато визначень поняття акціонерного товариства. Наприклад, Шаповалов В.О. пояснює, що акціонерне товариство є договірним об'єднанням осіб для спільного ведення комерційної діяльності, де кожен учасник має обмежену відповідальність відповідно до внесеного внеску [75]. Ця форма організації не може існувати з менш ніж двох осіб, оскільки її капітал розділений на певну кількість акцій, що визначає максимальну кількість учасників.

Гаврилук І.В. стверджує, що акціонерне товариство – це форма об'єднання підприємців для спільного здійснення господарської діяльності шляхом з'єднання капіталів з метою отримання прибутку [8].

Колесник В.А. та Іванюк В.П. уточнюють, що акціонерне товариство – це компанія, капітал якої розподілений на акції, а члени несуть відповідальність за збитки в залежності від розміру своїх внесків. Капітал організації складається з акцій, які можуть бути продані [28].

Таким чином, акціонерне товариство - це договірне об'єднання фізичних або юридичних осіб для спільної комерційної діяльності з метою отримання прибутку. Капітал акціонерного товариства розподіляється між акціями, які можуть бути продані, і учасники несуть відповідальність за збитки залежно від суми вкладу. Важливою умовою є те, що кількість учасників не може перевищувати кількість акцій.

Управління діяльністю — це комплекс організаційних, управлінських і координуючих дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей і завдань підприємства. Цей процес включає в себе планування, координацію ресурсів, контроль за виконанням завдань і прийняття управлінських рішень. Ефективне управління дозволяє оптимізувати використання ресурсів, забезпечити стабільність і розвиток організації в умовах змінного зовнішнього середовища [41].

Передбачення та розуміння сутності управління діяльністю в сучасному менеджменті є критичними аспектами для ефективного

керівництва підприємствами. У контексті досліджень та розробок різних авторів розглянуті різні підходи та визначення цього поняття.

Наведена нижче таблиця (таблиця 1.2) відображає різноманітність у трактуванні концепції управління діяльністю з використанням визначень провідних авторів у цій галузі.

Таблиця 1.2 - Визначення сутності поняття «управління діяльністю»

Автор	Визначення поняття
Пітер Друкер [17]	Управління діяльністю — це процес встановлення цілі, розробки стратегій, планування та координації ресурсів для досягнення цих цілей.
Генрі Мінцберг [42]	Управління діяльністю описується як процес спільної роботи з ресурсами та людьми, щоб досягти спільної мети.
Фредерік Тейлор [67]	Управління діяльністю — це наука про знаходження найкращих способів виконання робіт.

Узагальнено автором на основі [17,42,67]

Проаналізувавши тлумачення поняття «управління діяльністю» від авторів можна зробити такий висновок, що Пітер Друкер наголошує на комплексному підході до управління, включаючи встановлення цілей, розробку стратегій та координацію ресурсів. Цей підхід підкреслює важливість систематичності та планування в управлінні діяльністю.

Генрі Мінцберг робить акцент на людському факторі, визначаючи управління як процес спільної роботи з ресурсами та людьми для досягнення спільної мети. Цей підхід підкреслює важливість взаємодії та співпраці в управлінні.

Фредерік Тейлор зосереджується на оптимізації процесів та ефективності виконання робіт. Його визначення управління діяльністю як науки про знаходження найкращих способів виконання робіт наголошує на прагненні до підвищення продуктивності та ефективності.

Таким чином, управління діяльністю розглядається через призму різних підходів: систематичного та стратегічного планування, акценту на людському факторі та ефективності процесів. Кожен із цих підходів має свої переваги та застосовується залежно від конкретних умов та цілей організації.

Управління діяльністю акціонерним товариством включає в себе сукупність процесів, пов'язаних з організацією, плануванням, контролем та аналізом діяльності компанії. Це складний механізм, який охоплює всі аспекти функціонування підприємства, від стратегічного планування до повсякденних операцій.

Основна мета управління акціонерним товариством – забезпечення зростання вартості компанії для акціонерів. Це досягається через підвищення ефективності діяльності, оптимізацію витрат, розвиток нових напрямків бізнесу та підвищення конкурентоспроможності.

Управління діяльністю акціонерного товариства являє собою цілеспрямовану, системну діяльність керівних органів акціонерного товариства, спрямовану на досягнення його цілей, забезпечення його ефективного функціонування та розвитку в мінливих умовах внутрішнього та зовнішнього середовища.

Крім того, управління діяльністю акціонерного товариства передбачає постійний моніторинг та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, таких як економічні коливання, зміни в законодавстві, поява нових технологій та конкурентів. Ефективне управління ризиками також є невід'ємною частиною цього процесу, оскільки дозволяє мінімізувати негативний вплив непередбачуваних подій на діяльність компанії.

Важливим аспектом управління акціонерним товариством є також забезпечення прозорості та відкритості інформації для акціонерів та інших зацікавлених сторін. Це сприяє підвищенню довіри до компанії та зміцненню її репутації на ринку.

Управління акціонерним товариством – це багатогранний процес, що вимагає глибокого розуміння процесів, стратегічного мислення, лідерських якостей та здатності приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності. Успішне управління акціонерним товариством є запорукою сталого розвитку та довгострокового успіху компанії [81].

Автори надають різні підходи та акценти у своїх визначеннях, що відображає різноманітність поглядів на цей аспект корпоративного управління. Наведена нижче таблиця (таблиця 1.3) дозволяє порівняти різні тлумачення та підходи до управління діяльністю акціонерного товариства згідно з визначеннями авторів.

Таблиця 1.3 - Визначення поняття «управління діяльністю»

Автор	Визначення
Євтушенко О.В. [18]	Управління діяльністю акціонерного товариства - це система цілеспрямованих дій, що здійснюються на основі принципів корпоративного управління, спрямованих на досягнення цілей, визначених статутом акціонерного товариства, шляхом ефективного використання його ресурсів.
Комаров В.В. [29]	Управління діяльністю акціонерного товариства - це сукупність управлінських функцій, які реалізуються органами управління акціонерного товариства з метою забезпечення його ефективного функціонування та досягнення поставлених цілей.
Олійник О.Л. [43]	Управління діяльністю акціонерного товариства - це процес впливу на його діяльність з метою досягнення поставлених цілей, який ґрунтується на принципах корпоративного управління та реалізується через систему управлінських рішень, які приймаються органами управління акціонерного товариства.
Савчук М.В. [60]	Управління діяльністю акціонерного товариства - це система цілеспрямованих дій, які здійснюються на основі принципів корпоративного управління та спрямованих на досягнення цілей, визначених статутом акціонерного товариства, шляхом ефективного використання його ресурсів, забезпечення захисту прав та інтересів акціонерів та інших учасників корпоративних відносин.
Чех І.А. [73]	Управління діяльністю акціонерного товариства - це система цілеспрямованих дій, які здійснюються на основі принципів корпоративного управління та спрямованих на досягнення цілей, визначених статутом акціонерного товариства, шляхом ефективного використання його ресурсів, забезпечення захисту прав та інтересів акціонерів та інших учасників корпоративних відносин, а також підвищення інвестиційної привабливості акціонерного товариства.

Побудовано автором на основі [18,29,43,60,73]

На основі вищенаведеної таблиці з різними визначеннями управління діяльністю акціонерного товариства, наданими різними авторами, можна зробити кілька важливих висновків.

По-перше, всі автори погоджуються, що управління діяльністю акціонерного товариства базується на принципах корпоративного

управління. Це підкреслює важливість дотримання стандартів та норм, які забезпечують прозорість та відповідальність в управлінських процесах.

По-друге, ключовими аспектами управління є досягнення цілей, визначених статутом акціонерного товариства, та ефективне використання його ресурсів. Це свідчить про те, що управління повинно бути орієнтоване на стратегічні цілі організації, а також на максимізацію ефективності використання наявних ресурсів.

По-третє, важливість захисту прав та інтересів акціонерів, а також інших учасників корпоративних відносин, підкреслюється більшістю авторів. Це свідчить про те, що управління діяльністю акціонерного товариства повинно враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін, забезпечуючи справедливий розподіл результатів діяльності.

Крім того, деякі автори, такі як Чех І.А., наголошують на необхідності підвищення інвестиційної привабливості акціонерного товариства [73]. Це вказує на важливість управління, спрямованого не лише на внутрішні аспекти, але й на зовнішні, зокрема на залучення додаткових інвестицій. Кожен із підходів має свої переваги та може бути застосований залежно від конкретних умов та цілей організації, що робить управління акціонерними товариствами складним, але надзвичайно важливим завданням.

Таким чином, управління діяльністю акціонерного товариства є багатогранним процесом, який охоплює різні аспекти: від стратегічного планування до забезпечення ефективного використання ресурсів та захисту інтересів акціонерів.

Управління акціонерним товариством базується на ряді принципів, які забезпечують систематичний та послідовний підхід до організації бізнес-процесів [22]:

- Принцип прозорості. Всі рішення та дії керівництва повинні бути зрозумілими та доступними для акціонерів. Це включає регулярне інформування про фінансові результати, стратегічні плани та ризики, пов'язані з діяльністю компанії.

– Принцип відповідальності. Керівництво акціонерного товариства несе відповідальність за свої рішення перед акціонерами. Це означає, що кожне рішення повинно бути обґрунтованим та спрямованим на підвищення вартості компанії.

– Принцип підзвітності. Акціонери мають право вимагати звітності від керівництва щодо використання ресурсів компанії та досягнення поставлених цілей. Це забезпечує контроль за діяльністю керівництва та сприяє підвищенню ефективності управління.

– Принцип стратегічного підходу. Управління акціонерним товариством повинно базуватися на довгостроковому плануванні та орієнтації на майбутнє. Це включає розробку та реалізацію стратегічних планів, спрямованих на розвиток компанії та підвищення її конкурентоспроможності.

– Принцип адаптивності. Сучасні ринки характеризуються високим рівнем динамізму та непередбачуваності. Управління акціонерним товариством повинно бути гнучким та здатним швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це включає постійний моніторинг ринкової ситуації, аналіз ризиків та розробку адаптивних стратегій.

– Принцип корпоративної соціальної відповідальності. Компанії повинні враховувати інтереси не лише акціонерів, але й інших зацікавлених сторін – працівників, клієнтів, партнерів, суспільства в цілому. Це включає впровадження етичних стандартів, забезпечення справедливих умов праці, охорони довкілля та підтримки соціальних ініціатив.

Отже, ефективне управління діяльністю акціонерного товариства є ключовим фактором успішного функціонування компанії. Воно базується на принципах прозорості, відповідальності, підзвітності, стратегічного підходу, адаптивності та корпоративної соціальної відповідальності. Прозорість забезпечує довіру інвесторів і партнерів, відповідальність дозволяє приймати обґрунтовані рішення, а підзвітність гарантує ефективний контроль за виконанням планів. Стратегічний підхід допомагає визначити довгострокові

цілі та шляхи їх досягнення, а адаптивність дозволяє компанії швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі. Корпоративна соціальна відповідальність сприяє формуванню позитивного іміджу компанії та зміцненню її репутації в очах громадськості.

1.2 Правові та організаційні засади діяльності акціонерних товариств в Україні

Акціонерні товариства (АТ) відіграють значну роль в економіці України. Вони є однією з найпоширеніших форм організації бізнесу, що дозволяє їм залучати значні капіталовкладення та здійснювати масштабну діяльність.

Діяльність акціонерних товариств ґрунтується на чітко визначених правових, економічних та організаційних принципах. Фундаментом функціонування є законодавча база, яка регламентує процеси створення, ведення бізнесу, реорганізації та ліквідації цих компаній. В Україні до основних нормативно-правових актів, що регулюють діяльність акціонерного товариства належать Цивільний та Господарський кодекси України, Закон України «Про акціонерні товариства», а також інші нормативно-правові акти (додаток А).

Цивільний кодекс України визначає загальні правила стосовно власності, прав та обов'язків осіб, включаючи юридичні особи, що є основою для визначення правового статусу акціонерного товариства [54].

Господарський кодекс України регулює господарську діяльність усіх суб'єктів, включаючи підприємства, в тому числі АТ. Він визначає правила управління, укладання контрактів, зобов'язання з боку підприємств і способи їх виконання [12].

Закон України "Про акціонерні товариства" відіграє роль фундаментального нормативно-правового акту, що регламентує всі етапи життєдіяльності акціонерних товариств. Він визначає чіткі вимоги до

структури та складу органів управління, деталізує права та обов'язки акціонерів, встановлює порядок проведення загальних зборів, видачі акцій, розподілу прибутку та інших важливих аспектів, що забезпечують успішне функціонування компанії в цій формі власності [50].

Ці нормативно-правові акти спільно створюють умови для стабільного і ефективного функціонування акціонерних товариств в Україні, забезпечуючи юридичний захист і правову стабільність у сфері бізнесу.

Правова основа забезпечує чітке регулювання прав та обов'язків акціонерів, порядок формування статутного капіталу, проведення загальних зборів акціонерів, призначення та повноваження органів управління.

Статут товариства є ключовим внутрішнім документом, який визначає правила та процедури діяльності, зокрема порядок розподілу прибутку, регулювання відносин між акціонерами та управлінськими структурами.

Економічна основа функціонування акціонерного товариства включає механізми залучення капіталу через випуск акцій, управління фінансовими ресурсами та забезпечення економічної стійкості.

Організаційна основа передбачає структуру управління (рисунок 1.1) , яка включає загальні збори акціонерів, голову ради директорів, раду директорів та виконавчий орган (правління або дирекцію).

Загальні збори акціонерів – це ключовий орган управління акціонерним товариством, який приймає рішення з питань, що мають довгостроковий вплив на діяльність компанії. Законодавство відносить до компетенції загальних зборів такі важливі рішення, як зміна статуту, реорганізація та ліквідація товариства, коригування розміру статутного капіталу, зміна структури акцій, схвалення значних угод з активами, а також участь товариства в об'єднаннях підприємств.

Проте законодавство не передбачає участі загальних зборів акціонерів у визначенні стратегії компанії та розгляді стратегічних програм, що може бути недоліком, оскільки вироблення стратегії і стратегічних програм є критичними для мобілізації творчого, соціального і організаційного

потенціалу компанії на досягнення успіху. Будь-яка стратегічна програма, яка не отримує підтримки фахівців, менеджерів та трудових колективів, приречена на невдачу.

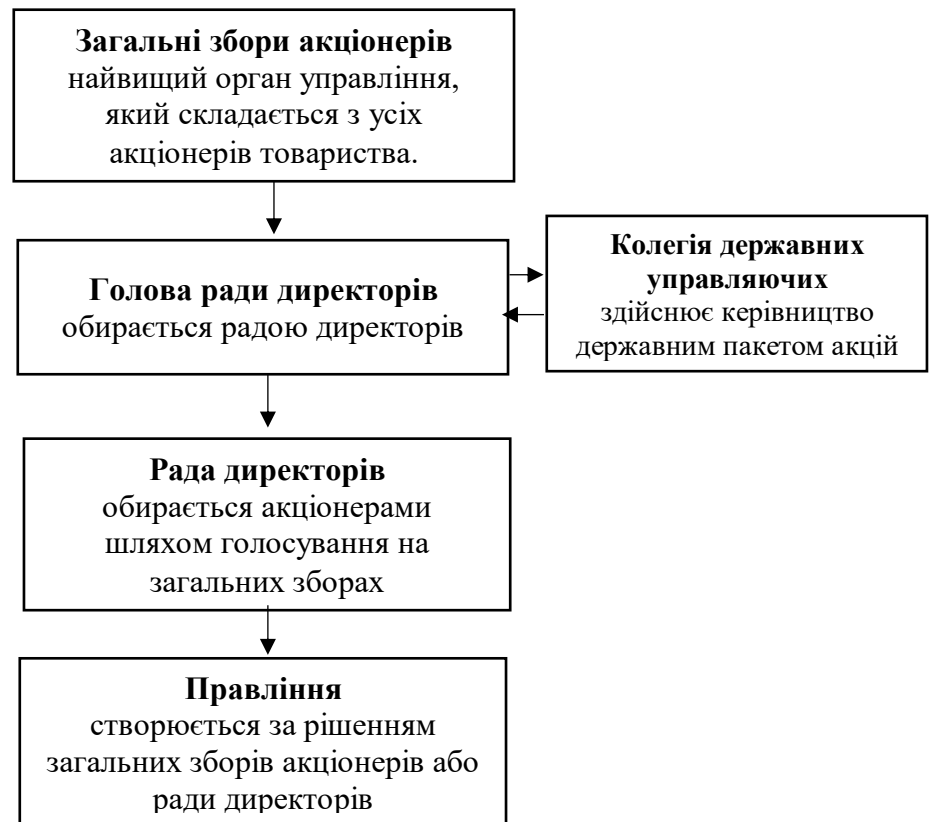


Рисунок 1.1 – Структура управління акціонерного товариства

Побудовано автором на основі [50]

Крім того, компетенція загальних зборів обмежена законодавством про акціонерні товариства, що може суперечити принципам демократичного управління. Адже найвищий орган управління не повинен бути позбавлений можливості розглядати будь-які питання, що стосуються діяльності компанії.

Наглядова рада (рада директорів) товариства здійснює загальне керівництво його діяльністю, за винятком питань, що належать до компетенції загальних зборів акціонерів. До повноважень ради директорів входить визначення пріоритетних напрямів діяльності товариства, надання рекомендацій щодо розміру дивідендів та схвалення великих угод з майном. Законодавство також дозволяє включення до компетенції ради директорів інших питань, визначених законом і статутом товариства, що дає можливість

забезпечити повний комплекс функцій і завдань як оперативного, так і стратегічного управління [50].

Оперативне керівництво акціонерним товариством здійснюється правлінням або генеральним директором. Безпосереднє управління покладається на штатні органи та керівників виробничих підрозділів, діяльність яких регулюється внутрішніми документами компанії. Управління активами товариства може бути передано за договором іншій комерційній організації або підприємцю, які діють в інтересах засновника управління або іншої вказаної ним особи.

Таким чином, акціонерне товариство функціонує на базі взаємодії правових норм, економічних механізмів та організаційних структур, що забезпечує його стабільну роботу, можливість залучення інвестицій та ефективне управління ресурсами для досягнення стратегічних цілей.

Українське законодавство визначає, що керівником акціонерного товариства може бути громадянин України або іноземець, якщо це не суперечить вимогам законодавства щодо умов зайняття цією посадою. Він повинен мати відповідну кваліфікацію і досвід у галузі, а також відповідати вимогам статуту компанії. Організаційні аспекти щодо обрання та повноважень керівника визначаються статутом акціонерного товариства та рішеннями загальних зборів акціонерів.

Статут акціонерного товариства є основним внутрішнім документом, що регулює діяльність акціонерного товариства. Він визначає правовий статус товариства, його структуру, права та обов'язки акціонерів, а також порядок управління та розподілу прибутку. Статут розробляється засновниками товариства і затверджується загальними зборами акціонерів [50].

У статуті акціонерного товариства, як правило, містяться наступні основні положення:

- Загальні положення - вони визначають назву товариства, його юридичну адресу, мету та види діяльності, на які воно має право;

- Структура капіталу - регулює порядок формування статутного капіталу, розмір акцій, порядок їх випуску та обігу, а також права і обов'язки акціонерів щодо володіння акціями;

- Органи управління - визначають склад, повноваження та порядок обрання органів управління товариства. Основними органами управління є загальні збори акціонерів, наглядова рада (за наявності), виконавчий орган (правління або директор), а також ревізійна комісія.

- Порядок проведення загальних зборів акціонерів- визначає порядок скликання та проведення загальних зборів, процедуру голосування та прийняття рішень, права акціонерів щодо участі в зборах.

- Повноваження керівника- визначають права та обов'язки керівника (директора або голови правління), його відповідальність перед товариством і акціонерами, порядок призначення та звільнення.

- Фінансово-господарська діяльність - ця діяльність регулює питання ведення бухгалтерського обліку, розподілу прибутку, створення резервного фонду, проведення аудиту та інші аспекти фінансової діяльності товариства.

- Припинення діяльності товариства - визначає порядок реорганізації або ліквідації товариства, порядок розподілу майна та задоволення вимог кредиторів.

Статут акціонерного товариства є ключовим документом, що забезпечує правову основу для його діяльності та взаємодії з акціонерами, регулюючи внутрішні процеси та забезпечуючи дотримання законодавства України.

1.3 Методичні підходи щодо оцінки управління діяльністю акціонерного товариства

Теоретичні основи оцінки управління діяльністю акціонерного товариства закладаються в концепціях корпоративного управління та

стратегічного менеджменту. Ключовими елементами є забезпечення ефективного контролю власниками над менеджментом компанії, налагодження прозорості та підзвітності в управлінських процесах, а також формування стратегії розвитку суб'єкта господарювання.

Оцінка управління акціонерним товариством передбачає всебічний аналіз організаційної структури, процесів прийняття рішень, кадрової політики, системи мотивації персоналу, фінансово-господарської діяльності та дотримання норм чинного законодавства. Ефективне корпоративне управління в акціонерних товариствах забезпечує стійкий розвиток компанії, зростання її вартості та досягнення стратегічних цілей.

Оцінка управління діяльністю акціонерного товариства регулюється низкою нормативно-правових актів, основними з яких є Закон України "Про акціонерні товариства", Господарський кодекс України, а також Цивільний кодекс України [12, 50, 53].

Згідно із законодавством, акціонери мають право на отримання інформації про фінансово-господарську діяльність товариства, а наглядова рада здійснює контроль за ефективністю управління та реалізацією стратегії розвитку. Аудит діяльності є обов'язковою процедурою для публічних акціонерних товариств, що дає можливість оцінити ступінь відповідності управління чинному законодавству та внутрішнім документам.

Державне регулювання також передбачає складання звітності, котра відображає стан та результати корпоративного управління, а Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку здійснює нагляд за діяльністю акціонерних товариств. Таким чином, законодавче поле забезпечує основу для комплексної оцінки управління акціонерним товариством.

Оцінка управління діяльністю акціонерного товариства передбачає використання комплексу методів, спрямованих на всебічний аналіз ефективності прийняття управлінських рішень та реалізації стратегічних цілей компанії [25].

Серед основних методів оцінки можна виокремити фінансовий аналіз, аналіз корпоративного управління, бенчмаркінг, SWOT-аналіз, експертну оцінку, анкетування зацікавлених сторін та інші. Фінансовий аналіз дозволяє оцінити фінансовий стан, ліквідність, рентабельність та інші показники діяльності товариства, що характеризують ефективність управління. Аналіз корпоративного управління передбачає вивчення структури власності, складу органів управління, процесів прийняття рішень, розподілу повноважень та відповідальності.

Бенчмаркінг полягає в порівнянні показників діяльності акціонерного товариства з аналогічними показниками конкурентів чи кращих практик у галузі. SWOT-аналіз дає змогу виявити сильні та слабкі сторони управління, а також можливості й загрози, з якими стикається компанія. Експертна оцінка передбачає залучення незалежних фахівців для оцінювання окремих аспектів управління. Анкетування зацікавлених сторін, зокрема акціонерів, кредиторів, постачальників і клієнтів, також може надати важливу інформацію щодо ефективності управлінських рішень.

Комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності акціонерного товариства є ключовим елементом оцінки ефективності його управління. Цей аналіз дозволяє визначити поточний фінансовий стан компанії, її платоспроможність та ліквідність, оцінити рентабельність, ділову активність та інвестиційну привабливість. На основі вивчення фінансової звітності, бюджетів, управлінського обліку та інших внутрішніх документів здійснюється розрахунок широкого спектру аналітичних коефіцієнтів, які надають об'єктивну картину щодо результативності управлінських рішень [18].

Особливу увагу під час аналізу варто приділяти оцінці динаміки основних фінансово-економічних показників, їх порівнянню з галузевими чи середньоринковими значеннями, а також аналізу факторів, що зумовили отримані результати. Важливим є також дослідження структури активів, зобов'язань та власного капіталу, оцінити ефективність використання

ресурсів, наявність прихованих резервів та фінансових ризиків. Результати такого комплексного аналізу слугують ваговою основою для розробки управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності акціонерного товариства.

Оцінка корпоративного управління є невід'ємною частиною комплексного аналізу ефективності управлінської діяльності акціонерного товариства. Вона передбачає всебічне вивчення системи взаємовідносин між органами управління, акціонерами, менеджментом та іншими зацікавленими сторонами з метою забезпечення прозорості прийняття рішень і захисту прав власників. Цей аспект оцінки є особливо важливим, оскільки від якості корпоративного управління залежить здатність компанії до сталого розвитку та підвищення інвестиційної привабливості [16].

Під час вивчення корпоративного управління аналізуються ключові аспекти, такі як структура та ефективність функціонування органів управління (загальні збори акціонерів, рада директорів, правління), кваліфікація та незалежність членів цих органів, наявність комітетів при наглядовій раді, дотримання принципів рівного ставлення до акціонерів, своєчасність та достовірність розкриття інформації. Крім того, оцінюються механізми контролю за діяльністю менеджменту, система виявлення та управління ризиками, а також відповідність процедур корпоративного управління вимогам чинного законодавства та практикам у цій галузі.

Ефективне управління діяльністю акціонерного товариства передбачає комплексну оцінку ризиків, з якими стикається компанія. Цей аспект аналізу дозволяє виявити потенційні загрози для досягнення стратегічних цілей, розробити заходи щодо їх мінімізації та побудувати ефективну систему управління ризиками.

Основними напрямками оцінки ризиків управління діяльністю акціонерного товариства є: ринкові ризики (коливання цін, попиту, конкуренція), операційні ризики (збої в бізнес-процесах, помилки персоналу), фінансові ризики (ліквідність, валютні курси, кредитні ризики) та

правові й регуляторні ризики (зміни в законодавстві, штрафи, судові позови). Крім того, враховуються репутаційні ризики, що впливають на імідж компанії серед акціонерів, інвесторів та клієнтів.

Оцінка ризиків передбачає їх ідентифікацію, аналіз ймовірності виникнення та потенційного впливу, а також розроблення заходів із мінімізації та контролю. Для цього використовуються такі методи, як SWOT-аналіз, сценарне моделювання, системний аналіз, експертне оцінювання тощо. Побудова ефективної системи управління ризиками є запорукою стабільного розвитку акціонерного товариства та збереження його конкурентних переваг на ринку.

Управління діяльністю акціонерного товариства є складним та багатогранним процесом, який вимагає ефективного застосування різноманітних методів, підходів та принципів. Основна мета управління полягає в системному впливі на процеси, ресурси та персонал з метою досягнення стратегічних цілей товариства та забезпечення його стабільного та ефективного функціонування. Серед ключових принципів, на яких ґрунтується управління акціонерним товариством, варто виокремити системність (врахування взаємозв'язків між різними аспектами діяльності), комплексність (охоплення всіх напрямів роботи), адаптивність (гнучке реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища), орієнтованість на споживача (максимальне задоволення потреб клієнтів), інноваційність (впровадження нових технологій та методів управління), відповідальність (за прийняті рішення та їх наслідки).

Ефективне управління акціонерним товариством передбачає врахування його організаційно-правової форми, специфіки галузі та відповідність корпоративному законодавству, а також застосування сучасних методів стратегічного, оперативного та кадрового менеджменту. Оцінка ефективності управління акціонерним товариством є ключовим завданням для забезпечення його сталого розвитку та зростання. Для цього

використовуються різноманітні методичні підходи, які дозволяють всебічно проаналізувати управлінські рішення та процеси.

Фінансовий аналіз є одним з основних методів, який включає дослідження показників рентабельності, ліквідності, ділової активності, структури капіталу та інших фінансових індикаторів діяльності компанії. Ці дані дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів та виявити фінансові ризики. Аналіз ефективності організаційної структури включає вивчення відповідності її стратегічним цілям, ступеня делегування повноважень та чіткості розподілу функцій та відповідальності. Оцінка якості управлінських рішень передбачає аналіз процесів підготовки, прийняття та реалізації рішень на різних рівнях управління, їх обґрунтованість, своєчасність та результативність. Аналіз ефективності мотивації персоналу оцінює систему матеріального та нематеріального стимулювання працівників та її вплив на продуктивність праці та залученість співробітників.

Комплексний аналіз цих методів дозволяє всебічно оцінити поточний стан управління акціонерним товариством та визначити стратегії його подальшого вдосконалення, спрямовані на досягнення максимальної ефективності та конкурентоспроможності.

На основі розглянутих методичних підходів до оцінки управління акціонерним товариством можна зробити висновок, що ефективне управління вимагає комплексного підходу та систематичного аналізу ключових аспектів діяльності компанії. Фінансовий аналіз дозволяє оцінити фінансову стійкість та ефективність використання ресурсів, що є важливим для забезпечення фінансової стабільності. Аналіз організаційної структури допомагає підтримувати відповідність між структурою управління та стратегічними цілями, забезпечуючи ефективне виконання функцій та відповідальності. Оцінка якості управлінських рішень є ключовою для визначення ефективності прийнятих рішень та їх впливу на результативність компанії. Нарешті, аналіз ефективності мотивації персоналу дозволяє

забезпечити залученість та продуктивність працівників, що є важливим фактором для досягнення стратегічних цілей.

Оцінка управління діяльністю акціонерного товариства передбачає використання комплексу методів, спрямованих на всебічний аналіз ефективності прийняття управлінських рішень та реалізації стратегічних цілей компанії. Серед основних методів оцінки можна виділити фінансовий аналіз, аналіз корпоративного управління, бенчмаркінг, SWOT-аналіз, експертну оцінку, анкетування зацікавлених сторін та інші. Фінансовий аналіз дозволяє оцінити фінансовий стан, ліквідність, рентабельність та інші показники діяльності товариства, що характеризують ефективність управління. Аналіз корпоративного управління передбачає вивчення структури власності, складу органів управління, процесів прийняття рішень, розподілу повноважень та відповідальності.

Ці методи дозволяють не лише об'єктивно оцінити поточний стан управління акціонерним товариством, але й розробити конкретні заходи для його вдосконалення та підвищення його конкурентоспроможності на ринку. Використання комплексу таких підходів є важливою передумовою для сталого розвитку компанії та досягнення стратегічних цілей в умовах сучасного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ»

2.1 Аналіз макро- і мікросередовища та ресурсне забезпечення діяльності підприємства

Макросередовище - це фактори зовнішнього середовища, які впливають на успіх організації, її стратегію та прийняття рішень. Воно включає в себе економічні, політичні, соціальні, культурні, технологічні та екологічні фактори, іншими словами макросередовище – це те, що оточує компанію, впливаючи на неї ззовні.

Макросередовище відіграє важливу роль у маркетингу. Це може мати ключовий вплив на те, як компанія може працювати, а також на споживчий попит. Тому перед виходом на новий ринок або регіон компанія повинна ретельно проаналізувати шість факторів макросередовища та розробити оптимальну стратегію [32].

Демографічні фактори включають характеристики населення, такі як вік, стать, освітній рівень, доходи та етнічна приналежність. Вони впливають на потреби, мотивацію та поведінку працівників.

Екологічні та фізичні фактори охоплюють географічне розташування, кліматичні умови та наявність природних ресурсів. Вони впливають на умови праці, витрати та доступ до ресурсів організації

Політичні та правові фактори охоплюють законодавство, регулювання та урядову політику. Вони визначають умови бізнесу, такі як оподаткування та вимоги до охорони праці.

Економічні фактори включають рівень економічного зростання, безробіття, інфляцію та процентні ставки. Вони впливають на попит на працю, доходи працівників та витрати організації.

Технологічні фактори включають розвиток нових технологій та їхнє поширення. Вони впливають на процеси виробництва, управління персоналом та розподіл.

Соціально-культурні фактори охоплюють цінності, норми та традиції суспільства. Вони впливають на поведінку працівників та їх очікування від роботи.

На рисунку нижче (рисунок 2.1) представлені шість факторів макросередовища: демографічні, екологічні, політичні, економічні, технологічні та соціально-культурні фактори

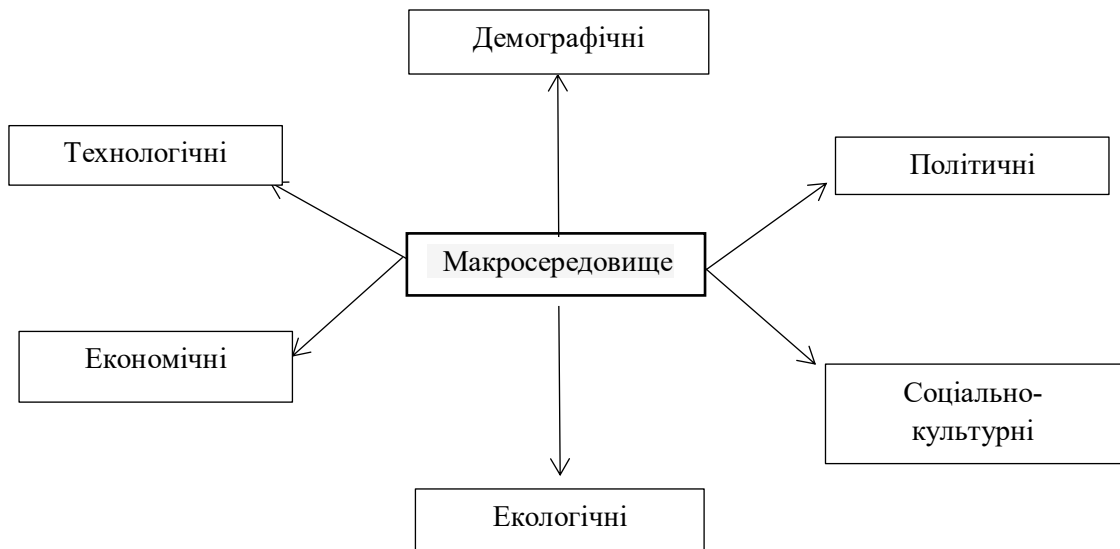


Рисунок 2.1 - Фактори макросередовища

Побудовано автором на основі [61,66,71]

Макросередовище має важливе значення для системи стратегічного управління персоналом. Воно впливає на попит на робочу силу, структуру конкуренції та поведінку працівників.

Тому, врахування факторів макросередовища є критично важливим для розробки ефективних стратегій управління персоналом. Крім того, адаптація до змін у макросередовищі допомагає зберегти конкурентоспроможність організації.

У наведеній таблиці нижче (таблиця 2.1) описуються потенційні наслідки факторів макросередовища на підприємство АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ»:

Таблиця 2.1 - Наслідки факторів макросередовища на АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ»

Фактори	Наслідки
Демографічні фактори	Зміна вікової структури населення - старіння населення може призвести до зменшення попиту на деякі продукти нафтопереробки, такі як бензин, але може збільшити попит на інші, такі як дизельне паливо.
Екологічні та фізичні фактори	Зміна клімату - зростання екстремальних погодних явищ може призвести до перебоїв у постачанні сировини та попиті на нафтопродукти. Виснаження природних ресурсів - обмеженість нафтових ресурсів може призвести до зростання цін на сировину та посилення конкуренції за ресурси.
Політичні та правові фактори	Політична нестабільність: - політичні заворушення та війни можуть призвести до перебоїв у постачанні сировини та експорті нафтопродуктів. Зміни в законодавстві - нові закони та норми, що стосуються охорони навколишнього середовища, безпеки праці та оподаткування, можуть збільшити витрати компанії.
Економічні фактори	Економічне зростання - зростання економіки може призвести до зростання попиту на нафтопродукти. Інфляція - зростання цін може призвести до збільшення витрат компанії та зниження її прибутків. Валютні коливання - зміна курсу валют може вплинути на вартість експорту та імпорту компанії.
Технологічні фактори	Розвиток альтернативних джерел енергії - розвиток таких джерел енергії, як сонячна та вітрова, може призвести до зниження попиту на нафтопродукти. Впровадження нових технологій - нові технології в нафтопереробці можуть призвести до зниження витрат, підвищення ефективності та розробки нових продуктів.
Соціально-культурні фактори	Зміна цінностей та поведінки споживачів - зростання екологічної свідомості може призвести до зниження попиту на нафтопродукти. Зміна соціальних норм - зміна соціальних норм, що стосуються використання автомобілів, може вплинути на попит на бензин.

Побудовано автором

У рамках даної кваліфікаційної роботи ми використовуємо методику PEST-аналізу для аналізу макросередовища нашого підприємства з метою розкриття впливу різноманітних економічних, соціально-культурних та технологічних факторів на процеси формування і функціонування системи стратегічного управління персоналом.

PEST-аналіз – це потужний інструмент, який використовують компанії для всебічного аналізу зовнішнього середовища, що впливає на їхню діяльність. Цей аналіз є незамінним інструментом для компаній, які прагнуть до успішного функціонування та розвитку в динамічному сучасному світі, тому що допомагає виявляти потенційні можливості та загрози, які виникають у зовнішньому середовищі, розробляти ефективні стратегії розвитку з урахуванням динамічних умов, приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій, виходу на нові ринки та розширення продуктового портфеля, отримувати конкурентну перевагу за рахунок кращого розуміння зовнішніх факторів та мінімізувати ризики, які пов’язані з непередбачуваними змінами у зовнішньому середовищі [33].

Результати проведеного PEST-аналізу факторів зовнішнього впливу на розвиток підприємства представлено в таблиці 2.2

Таблиця 2.2 - PEST-аналіз підприємства АТ “ОДЕСНАФТОПРОДУКТ”

Політика	Оцінка впливу	Економіка	Оцінка впливу
1. Політична нестабільність.	-2	1. Дефляція.	+1
2. Зміни в податковому законодавстві.	+2	2. Рівень попиту.	+5
		3. Коливання валютних курсів.	-3
		4. Ресурсно-сировинні зміни, залежність від імпортової сировини.	-4
Соціум	Оцінка впливу	Технологія	Оцінка впливу
1. Зміна доходів населення.	-2	1. Технологічна відсталість.	-2
2. Кадровий дефіцит.	+2	2. Швидкість оновлення та освоєння нових технологій.	+3
3. Демографічні зміни.	-1		
4. Недостатній рівень умов праці та дотримання техніки безпеки.	-1		

Побудовано автором за даними підприємства

Побудована узагальнююча матриця PEST-аналізу підприємства АТ “ОДЕСНАФТОПРОДУКТ” засвідчує, що найбільш впливовими є економічні фактори, а саме: зміни рівня цін, залежність від імпортової сировини та попит

на продукцію, також немало важливими є політичні фактори, які проявляються у політичній нестабільності та змінах у законодавстві.

Макросередовище є ключовим фактором, що впливає на те, як компанія може працювати і в якій формі вона знайде споживчий попит.

Мікросередовище - це сукупність факторів, що безпосередньо впливають на діяльність підприємства, таких як кадрова політика, організаційна культура, співробітники, їхні навички та мотивація, а також внутрішні процедури та системи управління [11].

Метод SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) є інструментом стратегічного аналізу, який дозволяє зважено оцінити ключові критерії, що впливають на діяльність підприємства [10]. Для АТ "ОДЕСНАФТОПРОДУКТ" застосування цього методу результати представлені в таблиці 2.3 є важливим кроком у визначенні стратегічних пріоритетів та формуванні ефективної стратегії розвитку.

Цей метод, завдяки своїй здатності враховувати вагомість кожного критерію та його індивідуальний вплив на діяльність підприємства, надає цінну інформацію для розробки ефективної стратегії. Він дозволяє не лише зрозуміти ключові аспекти, які слід враховувати при формулюванні стратегії, але й визначити пріоритетні напрямки для інвестування ресурсів та зусиль.

Регулярний перерахунок зважених оцінок критеріїв дозволить відстежувати динаміку змін у стратегічному положенні підприємства та вчасно коригувати його дії для досягнення поставлених цілей.

Представлена нижче таблиця 2.3 відображає результати розрахунку зваженої оцінки критеріїв за методом SPASE для АТ "ОДЕСНАФТОПРОДУКТ". Таблиця демонструє оцінку фінансової сили підприємства, його конкурентоспроможності, привабливості та стабільності галузі, а також підсумкову зважену оцінку кожного критерію.

Аналіз цих показників дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити напрями для покращення його стратегічного положення на ринку.

Таблиця 2.3 - Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE для підприємства АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» (за способом системи координат)

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Фінансова сила підприємства (ФС)			
Рентабельність інвестицій	8	0,3	2.4
Динаміка прибутку	6	0,2	1.2
Рівень фінансової стійкості	7	0,5	3.5
<i>Загальна оцінка критерію</i>	21	1	7.1
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			
Частка підприємства на ринку	5	0,4	2.0
Конкурентоспроможність продукції	6	0,3	1.8
Рентабельність реалізації продукції	8	0,3	2.4
<i>Загальна оцінка критерію</i>	19	1	6.2
Привабливість галузі (ПГ)			
Рівень прибутковості галузі	6	0,4	2.4
Стадія життєвого циклу галузі	7	0,3	2.1
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	8	0,3	2.4
<i>Загальна оцінка критерію</i>	21	1	6.9
Стабільність галузі (СГ)			
Тривалість життєвого циклу галузі	6	0,3	1.8
Рівень розвитку інноваційної діяльності в галузі	8	0,4	3.2
Маркетингові та рекламні можливості	8	0,3	2.4
<i>Загальна оцінка критерію</i>	22	1	7.4

Розроблено автором

З метою аналізу фінансової стійкості підприємства АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» було обрано три ключові критерії: рентабельність власного капіталу, диверсифікація джерел прибутку та платоспроможність.

Кожний з цих критеріїв оцінюється за десятибальною шкалою, ґрунтуючись на даних фінансової звітності за звітний рік (рентабельність та платоспроможність) та динаміці показників прибутку за попередні періоди.

Враховуючи вагові коефіцієнти, для кожного критерію та для групи критеріїв в цілому розраховується зважена оцінка. Комплексна оцінка фінансової стійкості підприємства АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» склала 7,1 балів, що свідчить про досить високий рівень. Показник привабливості галузі

також має гарне значення - 6,9 балів. Оцінки стабільності галузі та конкурентоздатності підприємства знаходяться на середньому рівні - 6,2 та 7,4 балів відповідно.

Тепер застосуємо формули для обчислення координат точки Р за формулою: $x = \text{ПС} - \text{КП}$ та $y = \text{ФС} - \text{СТ}$:

Для АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ»:

$$x = \text{ПС} - \text{КП} = 6,9 - 6,2 = 0,7$$

$$y = \text{ФС} - \text{СТ} = 7,1 - 7,4 = -0,3$$

Тепер відобразимо ці координати на площині рекомендованої стратегії для АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» (рисунок 2.2). Позначимо "х" по горизонтальній вісі та "у" по вертикальній вісі.

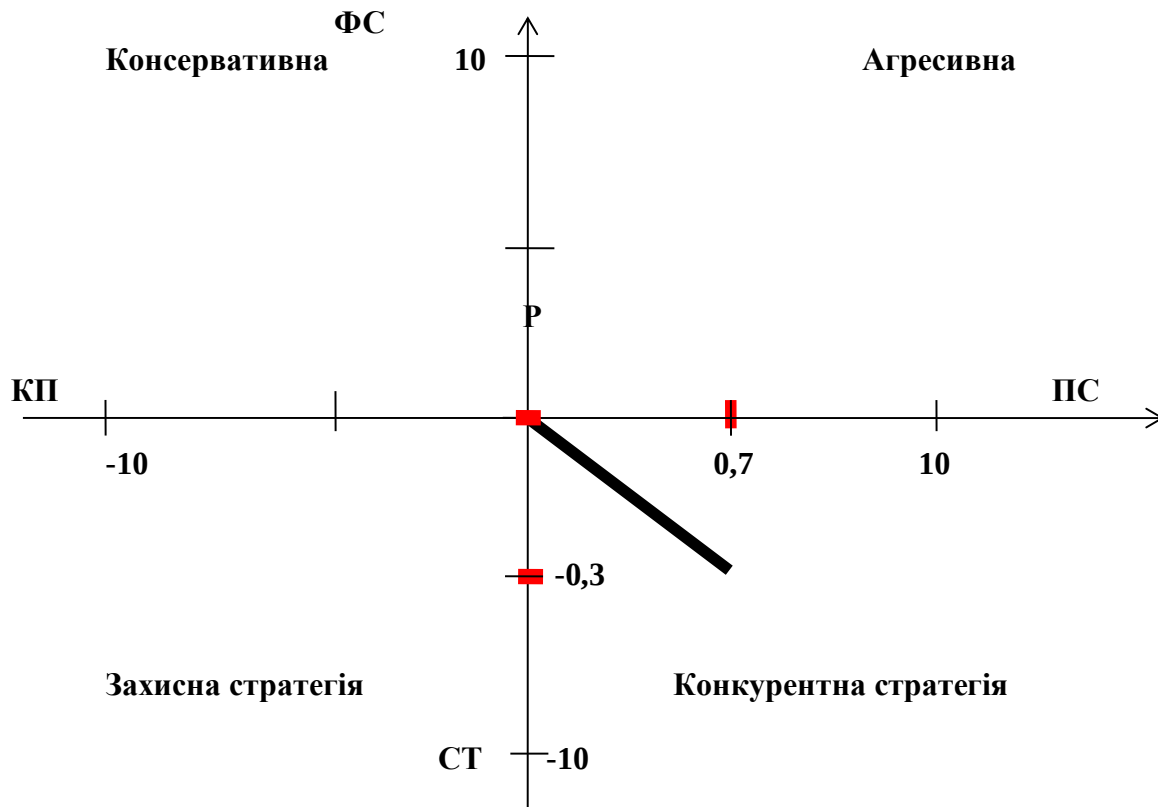


Рисунок 2.2 – Вектор рекомендованої стратегії для АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ»

Вектор виходить з точки $X=0; Y=0$ і прямує в точку $X=0,7$, а $Y=-0,3$.

Отримані значення "х" та "у" можна відобразити на графіку, де "х" буде відповідати вісі "ПС - КП", а "у" - вісі "ФС - СТ". Лінія, що йде через точку

(0.7, -0.3), буде вектором, який вказує на рекомендовану стратегію для підприємства АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ».

Вектор у своїй суті означає напрямок і рух обраної стратегії. В даному випадку, вектор іде в напрямку $X = 0.7$ та $Y = -0.3$. Це може вказувати на поєднання стратегій росту та ефективності.

Обрана стратегія, яка відповідає цьому вектору, може означати бажання підприємства до збільшення виробництва або ефективності операцій для досягнення більшої ринкової частки чи підвищення прибутковості. Такий підхід може включати оптимізацію виробництва, зменшення витрат, пошук нових ринків збуту або вдосконалення продукту чи послуги. Крім того, ця стратегія може вказувати на бажання розвивати нові ринки або впроваджувати інновації для підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Стратегія, орієнтована на випередження конкурентів, характерна для компаній, які мають значний потенціал зростання в умовах динамічного ринку. Вона вимагає значних інвестицій у розвиток виробництва, маркетинг, дослідження та розробки. Крім того, важливим аспектом такої стратегії є формування сильної команди професіоналів, здатних реалізувати амбітні цілі компанії [78].

Цей підхід використовується на ринках з високим потенціалом, де компанія може здобути лідерські позиції завдяки гнучкості та адаптивності. Наявність значних фінансових ресурсів та можливість залучати капітал стають ключовими факторами успіху. Для мінімізації ризиків, пов'язаних з втратою інвестицій, компанія повинна диверсифікувати джерела фінансування та забезпечити стійкий фінансовий потік. Крім того, важливим аспектом такої стратегії є формування сильної команди професіоналів, здатних реалізувати амбітні цілі компанії та швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Основними напрямками реалізації стратегії є пошук фінансових ресурсів через залучення інвестицій з різних джерел, оптимізацію фінансових потоків та розвиток збутових мереж за допомогою розширення каналів

дистрибуції, створення ефективної системи продажів та збільшення охоплення ринку.

2.2 Тенденції розвитку та особливості управління АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ»

Акціонерне товариство «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» протягом багатьох років є одним з лідерів нафтопереробної галузі України. Підприємство використовує лінійно-функціональну організаційну структуру. У рамках цієї моделі лінійні підрозділи приймають рішення, спираючись на підготовчу роботу функціональних підрозділів, які розробляють різноманітні заходи та плани. Такий підхід доцільний для підприємств, що працюють у стабільних умовах, мають масове виробництво, стабільний асортимент продукції та не фокусуються на інноваційних процесах.

Щоб розглянути організаційну структуру управління підприємства необхідно побудувати її схематично (рисунок 2.3).

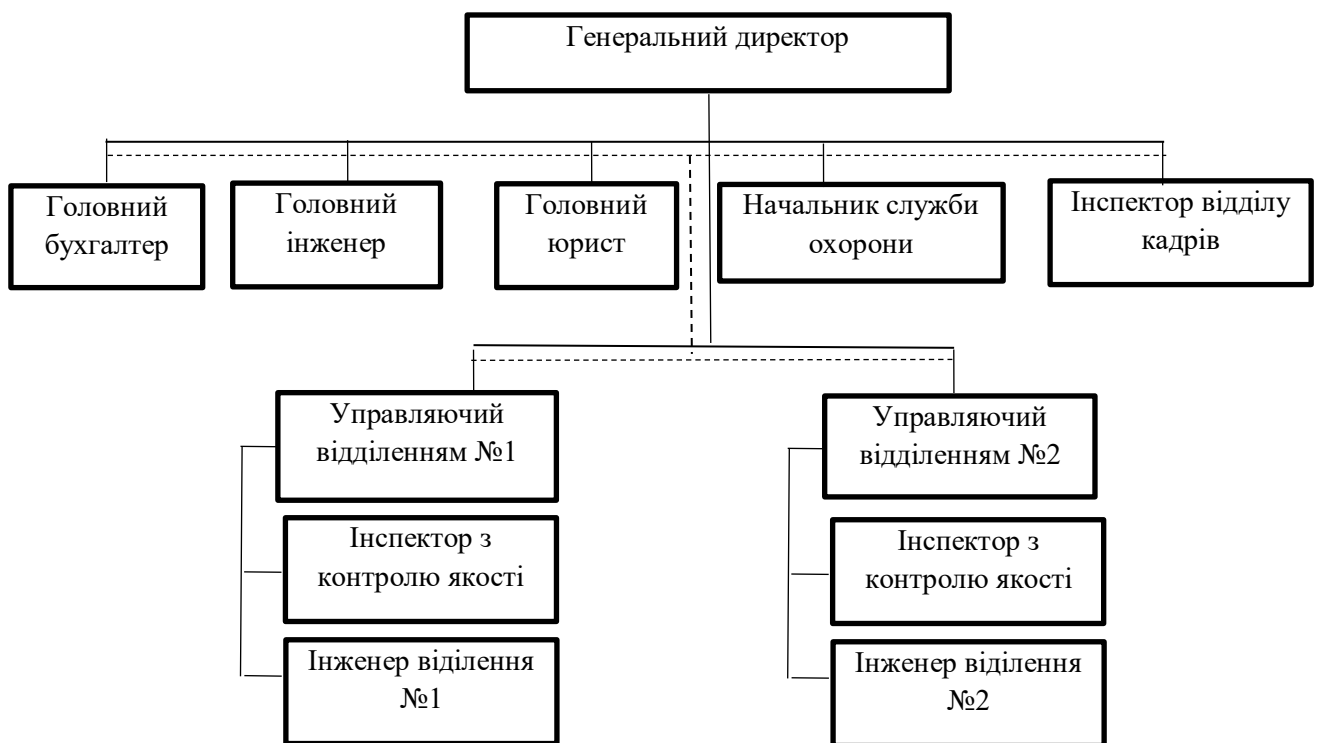


Рисунок 2.3 - Організаційна структура управління підприємством

Побудовано автором

Протягом 2023 року істотних змін в організаційній структурі порівняно з попередніми звітними періодами не було.

У компанії працює 321 штатний співробітник. Крім того, 50 осіб працюють на умовах позаштатної зайнятості або сумісництва, а також 8 осіб залучені за цивільно-правовими договорами. Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) (осіб) - 31.

Для розуміння сутності та цінностей підприємства важливим є дослідження його місії.

Місія – це основне призначення, цінність та сутність існування організації. Це визначає, чому організація існує, яке значення вона приносить для свого оточення, співробітників, клієнтів, а також для суспільства в цілому. Місія описує основну мету, яку організація прагне досягти через свою діяльність і яка служить як орієнтир для всіх дій та рішень, прийнятих в рамках цієї організації.

Місія відіграє виняткову роль у житті будь-якої компанії, адже вона є фундаментальною основою для постановки цілей, розробки стратегічних планів, мотивації співробітників та формування іміджу на ринку. Її значення неможливо переоцінити, адже без чіткої мети керівництво не зможе приймати обґрунтовані рішення та правильно орієнтувати персонал [10].

АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» – це акціонерне товариство, яке займається постачанням, зберіганням і реалізацією нафтопродуктів в Україні. Компанія здійснює діяльність в сфері паливно-енергетичного комплексу, забезпечуючи різні сектори економіки країни паливними матеріалами, такими як бензин, дизельне паливо, мазут тощо.

Місію АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» сформулюємо так: «Надійне постачання якісних нафтопродуктів та послуг для задоволення потреб споживачів, сприяння стабільності на ринку та розвитку галузі».

Бачення АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ»: «Стати визнаним лідером у сфері нафтопродуктів, який втілює найвищі стандарти якості, ефективно використовує інноваційні технології та забезпечує сталість та розвиток

ринку. Бути не лише провідним постачальником, але й відданою силою в підтримці економічного зростання та забезпеченні сталого майбутнього для нашої галузі».

АТ "ОДЕСНАФТОПРОДУКТ" фінансує свою діяльність як власними, так і залученими коштами. Ресурси компанії включають не лише фінансові активи, а й матеріальні запаси, інтелектуальну власність та кваліфікований персонал, що забезпечують стабільність та прибутковість підприємства.

Наведена таблиця 2.4 демонструє динаміку складу і структури оборотних активів АТ "ОДЕСНАФТОПРОДУКТ" на кінець 2021, 2022 та 2023 років, а також порівняння показників 2023 року з 2021 роком.

Таблиця 2.4 - Склад і структура оборотних активів на кінець року

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 (+;-) до 2021 рр.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Запаси	39206	4,7	103481	3,3	20201	0,6	-19005	51,5
<i>виробничі запаси</i>	4769	0,6	8512	0,3	8522	0,2	3753	У 1,7 разів
<i>товари</i>	34437	4,1	94969	3,0	11679	0,4	-22758	34
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	11295 2	13,6	840187	26,5	1672063	48,2	15591 11	У 14 разів
Дебіторська заборгованість за розрахунками:								
за виданими авансами	11316 7	13,6	145797 5	46	1388827	40	12756 60	У 12 разів
з бюджетом	20340	2,4	14849	0,5	7568	0,2	-12772	37,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	53605 8	64,7	734570	23,3	370424	10,7	- 16563 4	69,1
Гроші та їх еквіваленти	5328	0,5	10223	0,4	448	0	-4880	8,4
<i>рахунки в банках</i>	5328	0,5	10223	0,4	448	0	-4880	8,4
Інші оборотні активи	323	0	6042	0	11756	0,3	11433	У 36 разів
Всього оборотних активів	82737 4	100	316732 7	100	3471107	100	26437 33	У 4,2 рази

* Залишкова вартість

Побудовано автором на основі звітності підприємства.

Щодо структури оборотних активів АТ "ОДЕСНАФТОПРОДУКТ" можна прослідити динаміку зростання оборотних активів у 4,2 рази порівняно з 2021 роком. Збільшилась дебіторська заборгованість у 14 разів. Це свідчить про необачну кредитну політику підприємства стосовно своїх клієнтів або про неплатоспроможність своїх покупців. У зв'язку із цим зменшилися гроші та їх еквіваленти на 91,6%.

АТ "ОДЕСНАФТОПРОДУКТ" використовує необоротні активи (таблиця 2.5) для ведення та підтримки своєї господарської діяльності. Ці активи відіграють важливу роль у довгостроковому успіху компанії.

До складу необоротних активів компанії входять три основні категорії: основні засоби, нематеріальні активи та інші необоротні матеріальні активи.

Таблиця 2.5 - Склад і структура необоротних активів АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ»

Види активів	2021р		2022р		2023р		Звіт.рік 2023 до (+,-) до базис.2021	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Нематеріальні активи	69	0	69	0	0	0	0	0
Незавершені капітальні інвестиції								
Основні засоби	109549	68,5	100981	66,8	124534	71,4	14985	113
Інвестиційна нерухомість	4746	3,0	4594	3,0	4441	2,6	-305	93,5
Довгострокові фінансові інвестиції	43985	27,5	43985	29	43985	25,2	0	0
які обліковуються за методом участі в капіталі ін. підприємств	42496	26,6	42496	28,1	42496	24,4	0	0
інші фінансові інвестиції	1489	0,9	1489	0,9	1489	0,8	0	0
Відстрочені податкові активи	1555	1,0	1555	1,2	1555	0,8	0	0
Всього необоротних активів	159904	100	151184	100	174515	100	14611	109

Побудовано автором на основі звітності підприємства

В таблиці 2.5 проаналізовано забезпеченість активами АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ». В структурі необоротних активів основну частину займають основні засоби. Основні засоби в 2023 році збільшилися на 11% порівняно з 2021 роком і складала 125 тис.грн. Інвестиційна

нерухомість зменшилися на 6,5% у звітному році порівняно з базисним роком. У 2023 році вона складала 4441 тис.грн.

Фінансування діяльності АТ “ОДЕСНАФТОПРОДУКТ” проводиться за рахунків власних та зайомних коштів. Ресурси організації - це кошти, запаси фірми, джерела доходу, які забезпечують стабільність роботи та прибутковість (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 - Динаміка основних виробничих ресурсів АТ “ОДЕСНАФТОПРОДУКТ”

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2022р. до 2020р.,%
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис.грн	92143,5	151623	112758	122,3
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис.грн	666737	760997,5	3289531	У 4,9 разів
Припадає оборотних засобів на 1000 грн. основних, грн.	7235,9	5019	29173	У 4 рази
Капіталоозброєність, т.грн.	258	401	299	115,9
Коефіцієнт обороту оборотного капіталу	0,73	0,97	0,7	95,9
Тривалість одного обороту, днів	491	373	521	106,1
Середньорічна кількість працівників, чол.	357	378	378	105,9

Побудовано автором на основі звітності підприємства.

Розглянувши основні виробничі ресурси АТ “Одеснафтопродукт” та їх динаміку в таблиці 2.6 можна дійти висновку що середньорічна вартість активів зросла на 22,3% , що свідчить про збільшення основних потужностей підприємства через збільшення капіталу. Також збільшилось у 4,9 разів вартість оборотного капіталу. Також важливо відмітити що середньооблікова кількість працівників зросла на 21 особу з 321 до 378 чол., ця динаміка підвищить ефективність праці на підприємстві та як підвищує капіталоозброєність на 15,9%.

У сучасних умовах ведення бізнесу капітал відіграє необхідну роль у розвитку та процвітанні підприємства. Він лежить в основі ефективного функціонування та успішного досягнення стратегічних цілей. Капітал слугує гарантією захисту інтересів власників підприємства, забезпечуючи їм стабільний дохід та зростання капіталовкладень. Капітал є фундаментом для ефективного управління фінансовим станом підприємства. Завдяки

грамотному розподілу та використанню капіталу, компанія може оптимізувати свої витрати, максимізувати прибуток та збільшити свою конкурентоспроможність [29].

Він слугує життєдайним ресурсом, що забезпечує його ефективне функціонування та успішне досягнення стратегічних цілей. Капітал є фундаментом, на якому ґрунтується захист інтересів власників підприємства. Він гарантує їм стабільний дохід та зростання капіталовкладень.

Наведена нижче таблиця 2.7 проводить глибокий аналіз складу власного капіталу АТ "ОДЕСНАФТОПРОДУКТ". Це дає можливість оцінити фінансову структуру компанії, її здатність до самофінансування та ефективність використання коштів.

Таблиця 2.7 - Склад власного капіталу АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ».

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023р до 2021 у %
Зареєстрований (пайовий) капітал	14641	14641	14641	100
Капітал у дооцінках	4726	4726	4726	100
Додатковий капітал	2015	2015	2015	100
Резервний капітал	3773	3773	3773	100
Нерозподілений прибуток	106538	185923	-333128	-3,1 разів
Усього	131693	211078	-307973	-2,3 разів

Побудовано на основі додатків

На основі таблиці 2.7 можна побачити, що усього власний капітал зменшився у 2,3 рази порівняно з базисним роком, внаслідок зменшення нерозподіленого прибутку. Усі інші показники за аналізований період не мали змін.

Акціонерні товариства є важливою частиною сучасної економіки, і їхня діяльність значно впливає на стан фінансових ринків. Одним з ключових показників ефективності роботи акціонерних товариств є прибутковість акцій.

Прибутковість акцій - це фінансовий показник, який вимірює здатність акціонерного товариства генерувати прибуток для своїх акціонерів. Вона розраховується як співвідношення між чистим прибутком та кількістю його випущених та обігових акцій [7].

Розрахунок показників прибутковості акцій в АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» наведений в таблиці 2.8

Таблиця 2.8 - Розрахунок показників прибутковості акцій в АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ»

Показники	2021р	2022р	2023р	2023р до 2021р у %
Середньорічна кількість простих акцій	58563240	58563240	58663240	100
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	-1	1,4	-8,9	У -8,9 разів
Дивіденди на одну просту акцію	-	0	-	-

Побудовано автором на основі фінансових звітів

На основі даної таблиці можна побачити що середньорічна кількість акцій за аналізований період не змінилася. У 2022 році чистий прибуток на 1 акцію складав 1,4, але при цьому дивіденди не виплачувались, тому що акціонери вирішили спрямувати прибуток на розвиток підприємства. У 2023 році спостерігається різке погіршення показника на одну акцію у розмірі -8,9, що свідчить про збитки компанії.

2.3 Результативність функціонування механізму управління підприємством

Публічне акціонерне товариство “ОДЕСНАФТОПРОДУКТ” скорочена назва якого АТ “ОДЕСНАФТОПРОДУКТ”, зареєстровано 8 серпня 1995 року за юридичною адресою Україна, 65039, Одеська обл., місто Одеса, провулок 2-й артилерійський, будинок 6.

АТ "ОДЕСНАФТОПРОДУКТ" - це товариство з обмеженою відповідальністю, де капітал поділений на фіксовану кількість акцій з однаковою номінальною вартістю. Володіння акціями дає право на корпоративні права.

Акціонерне товариство може бути засноване державою через уповноважений орган управління державним майном, територіальною

громадою через уповноважений орган управління комунальним майном, а також фізичними та/або юридичними особами, які прийняли рішення про його створення або заснування. Засновниками акціонерного товариства може бути одна, дві або більше осіб.

Кадрова політика АТ "ОДЕСНАФТОПРОДУКТ" - це основний напрямок роботи з персоналом, що включає принципи, методи, форми та організаційний механізм для визначення цілей та завдань, спрямованих на збереження та розвиток кадрового потенціалу, на створення згуртованого колективу, здатного вчасно виконувати поставлені завдання.

Підвищення кваліфікації керівного складу, спеціалістів та службовців АТ "ОДЕСНАФТОПРОДУКТ" здійснюється за допомогою різноманітних форм навчання, що дає можливість охопити широкий спектр актуальних тем та навичок. Працівники підприємства беруть активну участь у тематичних семінарах та тренінгах, спрямованих на поглиблення знань та отримання практичних навичок у виробничій та економічній сферах. Велике значення надається питанням дотримання правил техніки безпеки, протипожежної безпеки та охорони праці. Цьому аспекту приділяється пильна увага протягом усього процесу навчання та в щоденній роботі працівників. Завдяки регулярним навчанням та інструктажам, співробітники підприємства постійно підвищують свій рівень обізнаності з питань безпеки, що сприяє створенню безпечного та комфортного робочого середовища.

Акціонерне товариство «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» розташовано в південній частині Одеської області, біля траси Одеса-Рені, що надає перевагу транспортування сировини до найближчої точки продажу.

Голова Правління – Кутяєв Георгій Геннадійович.

Член Правління, Заступник Голови Правління з нових технологій та технічного розвитку - Кутяєв Георгій Геннадійович.

Член Правління, Заступник Голови Правління з виробництва - Несміян Віталій Вікторович.

Член Правління, Заступник Голови Правління з економічних питань - Пліскунов Тимур Миколайович.

АТ "ОДЕСНАФТОПРОДУКТ" не займається безпосереднім виробництвом нафти та нафтопродуктів. Компанія пропонує комплексні послуги з перевалки нафти та нафтопродуктів, що охоплюють приймання вантажів різними видами транспорту (морський, автомобільний, залізничний, річковий) та їх подальше відвантаження на морський та річковий транспорт. Підприємство орієнтується на перевалку широкого спектру нафтопродуктів, включаючи нафту сиру, газовий конденсат, світлі нафтопродукти, бензин, дизельне паливо. За наявності відповідної технологічної підготовки та ресурсів (пар), компанія також може здійснювати перевалку темних нафтопродуктів, зокрема мазуту. Перевалка нафти та нафтопродуктів в АТ "ОДЕСНАФТОПРОДУКТ" здійснюється переважно в режимі імпорту.

Щоб оцінити ефективність впроваджених стратегічних змін в підприємстві необхідно розробити та систематизувати показники ефективності використання активів в АТ "ОДЕСНАФТОПРОДУКТ" (таблиця 2.9)

Таблиця 2.9 - Показники ефективності використання активів АТ "Одеснафтопродукт"

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.,(+/-)
	2021 р.	2022р.	2023р	
Сума обороту (чистий дохід від реалізації), тис.грн.	557597	1927964	2275460	1717863
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,2	0,2	0,7	0,5
Середньорічна сума оборотних активів, тис.грн.	760998	1997571	3289531	2528533
Коефіцієнт оборотності всіх використовуваних активів	0,08	0,12	0,6	0,52
Період обороту оборотних активів, днів	1965	1492,0	9012	7047
Рівень рентабельності оборотних активів, %	-8,1	2,2	2,4	10,5

Побудовано автором на основі звітності підприємства.

Згідно з Таблицею 2.9, показники ефективності використання активів АТ "ОДЕСНАФТОПРОДУКТ" значно покращилися за період 2021-2023 років. Сума обороту (чистий дохід від реалізації) зросла на 1717863 тис. грн, що свідчить про успішність реалізації продукції. Коефіцієнт оборотності

оборотних активів залишався стабільним у 2021 та 2022 роках, але в 2023 році зріс до 0,7, що демонструє ефективніше використання оборотних активів. Середньорічна сума оборотних активів також збільшилася на 2528533 тис. грн, вказуючи на зростання обсягів активів, що використовуються. Коефіцієнт оборотності всіх використовуваних активів значно зріс з 0,08 до 0,6, що підтверджує загальне покращення ефективності використання активів компанії.

Інша сфера яка належить оцінці є ефективність виробничої діяльності (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 - Показники ефективності виробничої діяльності АТ "ОДЕСНАФТОПРОДУКТ"

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021р., (+;-)
Відносний показник операційних витрат на 1 грн. вартості реалізованої продукції	0,16	0,06	0,19	0,03
Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції	0,15	0,05	0,18	0,03
Капіталовіддача, грн	0,92	2,81	3,15	2,23
Рентабельність операційної діяльності, %	12,4	1,17	13,5	1,1

Побудовано автором на основі звітності підприємства.

Як і в ситуації оцінки ефективності використання активів в АТ "ОДЕСНАФТОПРОДУКТ" можна зазначити покращення всіх оцінюваних показників. Найбільшим досягненням підприємства на думку автора є збільшення капіталовіддачі на 2,23 в.п. дані показники ефективності виробничої діяльності свідчать про можливості підприємства до подальшого розвитку та виробництва.

Щоб підприємство зацікавило можливих інвесторів, ефективної виробничої діяльності недостатньо. Важливим аспектом є також фінансова стійкість, яка відображає здатність компанії виконувати свої зобов'язання та протистояти ризикам.

Тому для всебічного розуміння фінансового стану АТ "ОДЕСНАФТОПРОДУКТ" необхідно провести детальний аналіз показників фінансової стійкості, представлених у таблиці 2.11. Це дозволить оцінити

рівень фінансової незалежності підприємства, його платоспроможність та здатність генерувати прибуток у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.11 - Показники фінансової стійкості АТ "ОДЕСНАФТОПРОДУКТ"

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Нормативне значення коефіцієнтів	2023 р. до 2021 р., +/-
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	7,5	17,8	6,3	<1	-1,2
Коефіцієнт автономії (платоспроможності)	0,1	0,05	0,1	>0,5	0
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,2	0,1	0,1	>0,2	0,3
Коефіцієнт ефективності використання власних коштів;	0,0	0,2	0,0	>0,4	0

Побудовано автором на основі звітності підприємства.

Незважаючи на значні досягнення в покращенні ефективності виробництва, в сфері фінансової стійкості підприємство зазнало певних втрат. Загалом зниження показників фінансової стійкості для АТ "ОДЕСНАФТОПРОДУКТ" означає збільшення ризиків щодо майбутньої діяльності, та зменшення привабливості для інвестиційної діяльності. Але якщо підприємство знайде рішення щодо підтримки фінансової стійкості, та зможе залишити досягнутий рівень ефективності.

Аналіз ділової активності підприємства є ключовим аспектом оцінки його ефективності та здатності генерувати доходи. Показники ділової активності, такі як оборотність активів, дебіторської та кредиторської заборгованості, запасів та власного капіталу, дозволяють зрозуміти, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси та управлінські можливості для досягнення фінансових результатів. Для АТ "ОДЕСНАФТОПРОДУКТ" такий аналіз є особливо важливим, оскільки специфіка його діяльності вимагає ефективного управління значними матеріальними та фінансовими ресурсами. Виявлення сильних та слабких сторін у використанні цих ресурсів дозволить компанії оптимізувати свою діяльність, підвищити прибутковість та забезпечити сталий розвиток.

Наведена таблиця 2.12 демонструє динаміку ключових показників ділової активності АТ "ОДЕСНАФТОПРОДУКТ" за період з 2021 по 2023 роки. Порівняння показників за ці роки дозволяє оцінити зміни в ефективності управління активами та зобов'язаннями, а також виявити тенденції розвитку підприємства.

Таблиця 2.12 - Показники ділової активності АТ "ОДЕСНАФТОПРОДУКТ"

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023 р. до 2021 р., +/-
Коефіцієнт ресурсовіддачі (оборотності активів)	0,15	0,22	0,25	0,1
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,18	0,24	0,22	0,04
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,25	0,25	0,26	0,01
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,46	0,90	0,9	0,44
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	3,11	6,64	6,9	3,79
Коефіцієнт оборотності основних засобів (капіталовіддача)	0,92	2,81	2,95	2,03
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,86	3,14	3,54	2,68

Побудовано автором на основі звітності підприємства.

Аналіз даних з таблиці свідчить про стабільну тенденцію до зростання коефіцієнта оборотності активів на АТ "ОДЕСНАФТОПРОДУКТ". Це позитивний показник, який свідчить про покращення ефективності використання капіталу протягом 2021-2023 років. У 2021 році коефіцієнт становив 0,15, у 2022 році - 0,22, а у 2023 році - 0,25. Ця динаміка вказує на поступове прискорення оборотності активів, що свідчить про ефективність управлінських рішень.

Коефіцієнт оборотності активів є ключовим індикатором ефективності використання капіталу підприємством. Він показує, наскільки швидко компанія здатна перетворити свої активи у готову продукцію та грошові кошти. Високе значення цього коефіцієнта вказує на ефективне використання активів та мінімізацію часу їх обороту. Незважаючи на позитивні тенденції, загальний рівень коефіцієнта оборотності активів все ще залишається недостатньо високим, що свідчить про наявність резервів для підвищення ефективності використання капіталу.

За підсумками 2023 року оборотні активи АТ "ОДЕСНАФТОПРОДУКТ" здійснюють лише 0,26 обороту. Це свідчить про низьку швидкість їх обороту, тобто про те, що компанія недостатньо ефективно використовує свої активи. Важливо зазначити, що протягом трьох років спостерігається позитивна динаміка цього показника. Це свідчить про поступове покращення ефективності використання оборотних активів. Прискорення оборотності запасів може істотно збільшити операційний та чистий прибуток підприємства. Це можливо за умови наявності попиту на продукцію АТ "Одеснафтопродукт" та рентабельності її реалізації.

Загалом оцінка ділової активності досліджуваного акціонерного товариства свідчить про загальне покращення фінансового становища, але все одно потребує значних зусиль для подальшого покращення.

РОЗДІЛ 3

НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ В АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ»

3.1 Удосконалення управління на основі концепції маркетингу для АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ»

В умовах сьогодення, де споживачі стають все більш вимогливими, а динаміка ринку постійно змінюється, нафтопереробним компаніям, таким як АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ», необхідно мати гнучку та орієнтовану на клієнта маркетингову стратегію. Ця стратегія має бути не лише ефективною, але й відповідати мінливим потребам та очікуванням цільової аудиторії.

Широкий спектр стратегічних рішень, які приймаються компанією, безпосередньо залежить від ефективності її маркетингової стратегії.

Це стосується створення нового бізнесу, злиття та поглинання, освоєння нових ринкових ніш, дилерської політики, управління продуктовим портфелем, вибору постачальників та партнерів.

Відповідність маркетингової стратегії ринковим умовам, потребам споживачів та конкурентним перевагам компанії визначає її успішність та конкурентоспроможність.

Формування та впровадження продуманої маркетингової стратегії є ключовим етапом маркетингової діяльності.

Вона визначає способи використання маркетингових інструментів для розширення цільових ринків та досягнення бажаних результатів.

Основне завдання маркетингової стратегії – узгодити маркетингові цілі компанії з її можливостями, потребами споживачів, використати слабкі місця конкурентів та власні конкурентні переваги.

Компанії, які успішно застосовують стратегічний маркетинг, мають значну перевагу на ринку**.

Для компаній нафтоперевалювального комплексу ефективна маркетингова стратегія може призвести до:

- Збільшення потужності
- Зростання обсягів запитів
- Розширення ринку
- Підвищення упізнаваності бренду
- Поліпшення іміджу

Важливо підкреслити, що розробка та впровадження ефективної маркетингової стратегії вимагає ґрунтовного аналізу ринкової ситуації, потреб споживачів та конкурентного середовища. Використання сучасних маркетингових інструментів та методів також відіграє важливу роль у досягненні успіху.

Насамперед, необхідно визначитися з метою. Саме ціль маркетингової стратегії визначає напрямок розвитку самої стратегії. Мета має корелювати та витікати з мети корпоративної стратегії. Наприклад, в умовах кризи, коли перед компанією стоїть основна мета утримати свою ринкову позицію, метою маркетингової стратегії ніяк не може стати підвищення впізнаваності бренду або, навпаки, збільшення частки компанії на ринку. Метою нашої маркетингової стратегії є підвищення впізнаваності бренду, та завдяки цьому підвищення рентабельності підприємства на 15% до кінця 2024 року.

Перед тим, як приступити до огляду та підбору маркетингових інструментів, які будуть маркетинговим планом, необхідно визначитися з ціннісною пропозицією, а також ключовими елементами бренду компанії. Адже саме ґрунтуючись на них вибудовуватимуться комунікації при тих чи інших маркетингових інструментах [41].

Словесна частина марки є фразою-назвою компанії: Акціонерне Товариство “ОДЕСНАФТОПРОДУКТ”. Також варто відзначити, що у підприємства немає власного логотипу. Це недопустимо, так як логотип напрямую формує асоціативне мислення клієнта щодо бренда.

Логотип, як графічний або текстовий символ, відіграє важливу роль у представленні бренду. Він не лише візуально відрізняє бренд від конкурентів, але також може нести в собі емоційне навантаження та асоціації. [13]

Ефективний логотип має виконувати кілька функцій:

- Інформативна, передає основну інформацію про бренд
- Експресивна, викликає певні емоції та асоціації
- Референтна, відсилає до конкретних цінностей та ідеології бренду
- Імпресивна, запам'ятовується та відрізняється від інших
- Поетична, створює атмосферу та настрій
- Металінгвістична, вказує на характер бренду та його цільову аудиторію.

Окрім логотипу, важливу роль у сприйнятті бренду відіграє його словесна назва. Вона має бути лаконічною, легко запам'ятовуватися та відповідати позиціонуванню бренду. Спільна робота фахівців з маркетингу, постачання та збуту може призвести до більш ефективного просування бренду та збільшення продажів.

Для забезпечення сталого розвитку та збільшення обсягів продажів АТ "ОДЕСНАФТОПРОДУКТ" важливо не тільки ефективно управляти ресурсами, але й активно працювати над просуванням бренду. Досягнення цих цілей можливе завдяки спільним зусиллям фахівців з маркетингу, постачання та збуту. Взаємодія цих ключових відділів дозволяє забезпечити комплексний підхід до розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності на ринку та задоволення потреб клієнтів.

Подальший аналіз охоплює окремі напрями діяльності компанії, включаючи маркетингові стратегії, логістичні процеси та методи збуту продукції.

Представлений на рисунку 3.1 аналіз відображає ефективність спільної роботи відділів та їх вплив на просування бренду і збільшення обсягів

продажів. Це допоможе виявити сильні та слабкі сторони в існуючих підходах і розробити рекомендації для покращення діяльності підприємства.



Рисунок 3.1 - Основні напрями розвитку системи маркетингу АТ "ОДЕСНАФТОПРОДУКТ"

Створено автором

Сучасний маркетинг підприємства неможливий без використання інтернет-маркетингу. Це особливо актуально для АТ "ОДЕСНАФТОПРОДУКТ", оскільки сучасні електронні маркетингові інструменти можуть значно розширити можливості компанії у взаємодії з клієнтами, підвищенні впізнаваності бренду та збільшенні обсягів продажів.

Проте, дослідження показало, що компанія не використовує в повній мірі потенціал сучасних інтернет-маркетингових інструментів.

Побудована таблиця 3.1 відображає основні інструменти інтернет-маркетингу, які можуть бути впроваджені в діяльність АТ “ОДЕСНАФТОПРОДУКТ”.

Таблиця 3.1 - Сучасні інструменти Інтернет-маркетингу АТ “ОДЕСНАФТОПРОДУКТ”

Інструмент	Характеристика	Переваги
Корпоративний сайт	Надає відвідувачам вичерпну інформацію про компанію, продукцію, ціни, збут, сервіс, укладання угод, керівництво та його досягнення.	Цілісна та доступна інформація для потенційних та існуючих клієнтів, підвищення впізнаваності бренду.
Портал	Розміщення інформації про АТ "Одеснафтопродукт" на різних ділових та інформаційних порталах, тематичних електронних каталогах та інших ресурсах.	Розширення охоплення аудиторії, підвищення авторитету та довіри до компанії.
Е-mail маркетинг	Персоналізовані розсилки електронних листів на приватні адреси за списком. Інформування постійних клієнтів та партнерів про характеристики продукції, події на підприємстві тощо.	Цільове спілкування з лояльною аудиторією, стимулювання повторних покупок, підвищення лояльності.
Реклама в Інтернеті	Банерна реклама на тематичних сайтах, де розміщуються логотипи АТ "Одеснафтопродукт".	Підвищення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів, збільшення трафіку на сайт.
Соціальні мережі	Активна присутність у популярних соціальних мережах, де публікується цікавий та корисний контент, що стосується діяльності компанії.	Спілкування з аудиторією, формування позитивного іміджу, підвищення лояльності, залучення нових клієнтів.

Сформовано автором

Отже, якщо підсумувати вище сказане, ми можемо визначити стратегічні напрями розвитку системи маркетингу АТ “ОДЕСНАФТОПРОДУКТ”. Для початку це має бути саме створення системи управління маркетингом, запровадження окремого підрозділу з маркетингу. Далі його першими завданнями буде застосування інструментів маркетингу, таких як: створення корпоративного сайту; логотипу компанії; освоєння нових сфер ринку нафтоперевалювального комплексу; збільшення клієнтської бази через інструменти Інтернет-маркетингу та зовнішньої реклами.

Для збільшення обсягів продажу та активізації рекламної діяльності пропонуємо підприємству АТ “ОДЕСНАФТОПРОДУКТ” заявити про себе якомога більшою кількістю способів, це доцільно, оскільки деякі заходи є незастосовними через специфічність послуг. Тому план рекламних заходів для просування бренду компанії матиме такий вигляд:

- Створення корпоративного сайту підприємства де буде зосереджена основна інформація про підприємство, його діяльність, узагальнена інформація про керівництво, організація сервісу, укладання угод. Завдяки корпоративному сайту ми підвищуємо обізнаність потенційних та існуючих клієнтів щодо підприємства.

- Створення логотипу підприємства. Логотип має стати «обличчям» підприємства. Він має бути створений в певному стилі що має асоціюватись з підприємством. Наприклад, так як АТ “ОДЕСНАФТОПРОДУКТ” це підприємство нафтоперевалювального комплексу, він повинен мати певні асоціативні знаки, певний колір який асоціюється з видом господарської діяльності (рисунок 3.2)



Рисунок 3.2 - Логотип АТ “ОДЕСНАФТОПРОДУКТ”

Розроблено автором

- Створення аккаунту підприємства в соціальній мережі Facebook. Так як цільова аудиторія АТ “ОДЕСНАФТОПРОДУКТ” старше за 40 років, Facebook є найбільш придатний для ефективного просування бренду компанії. В сторінці підприємства має знаходитись інформація про підприємство, посилання на корпоративний сайт та контактний номер

телефону. Повинні розміщуватись новини в підприємстві, щонедільні пости про роботу компанії. Це все підвищить пізнаванність бренду та збільшить клієнтську базу.

— Створення e-mail розсилки. Це є розсилкою персоналізованих листів, що розсилаються на приватні адреси за списком розсилання. Завдяки цьому постійні клієнти та партнери підприємства будуть ознайомлені з новою продукцією та подіями в компанії.

Запровадження зовнішньої реклами є важливою складовою для формування бренду компанії через розвиток корпоративної культури. Основним методом зовнішньої реклами який має на меті збільшення обсягів продажу це розміщення рекламного біл-борду, через який до потенційних клієнтів буде передаватись інформація про підприємства. Приклад вивіски підприємства є рисунок 3.3.



Рисунок 3.3 - Вивіска АТ “ОДЕСНАФТОПРОДУКТ”

Розроблено автором

Наступною складовою зовнішньої реклами підприємства є створення брендового одягу (рисунок 3.4). Завдяки цій інновації працівники самого підприємства виступатимуть явною його рекламою. Також цей інструмент

маркетингу може підвищити задоволеність працею робітників, що веде до збільшення продуктивності.



Рисунок 3.4 - Брендівий одяг АТ “ОДЕСНАФТОПРОДУКТ”

Розроблено автором

Останнім компонентом запропонованої нами зовнішньої реклами є створення візиток для АТ "ОДЕСНАФТОПРОДУКТ" (рисунок 3.5). Візитки відіграють важливу роль у формуванні першого враження про компанію та є невід'ємним елементом ділового етикету.

Використання якісних матеріалів, сучасного дизайну та лаконічної, але інформативної подачі даних на візитці підкреслить професіоналізм та надійність підприємства. Крім того, візитки є зручним інструментом для обміну контактною інформацією та підтримки зв'язку з клієнтами та партнерами.

Поширення візиток через існуючих клієнтів сприятиме залученню нових споживачів та зміцненню позицій компанії на ринку, оскільки особисті рекомендації відіграють важливу роль у прийнятті рішень потенційними клієнтами.



Рисунок 3.5 - Візитка АТ “ОДЕСНАФТОПРОДУКТ”

Розроблено автором

Завдяки запропонованим рекламним засобами створиться бренд компанії на основі позитивного враження клієнтів. Також, через збільшення охоплення цільової аудиторії, збільшиться і клієнтська база. Це дає перспективи до розвитку та збільшення прибутковості підприємства.

3.2 Стратегія управління у нафтопереробній компанії

У сучасному динамічному світі, що характеризується високою конкуренцією та швидкими змінами, особливо у нафтопереробній галузі, ефективне управління людськими ресурсами є критично важливим фактором успіху підприємства. Комплексна система стратегічного управління персоналом, що охоплює всі аспекти роботи з кадрами, дозволяє компанії забезпечити відповідність кадрової політики та практики її стратегічним цілям.

Ця система включає в себе широкий спектр інструментів та методів, спрямованих на залучення, розвиток, мотивацію та утримання висококваліфікованих фахівців. У нафтопереробній галузі, де технологічні процеси вимагають глибоких знань та постійного підвищення кваліфікації, інвестиції в розвиток персоналу є особливо важливими.

Стратегічне управління персоналом дозволяє не лише забезпечити високий рівень професійної компетентності співробітників, а й створити корпоративну культуру, що сприяє інноваціям та забезпечує сталий розвиток компанії. Таким чином, ефективне управління людськими ресурсами стає ключовим елементом конкурентної стратегії підприємства, що дозволяє йому досягати високих результатів у довгостроковій перспективі [78].

Формування системи стратегічного управління персоналом нерозривно пов'язане з чинниками мікросередовища, що складається з поведінки споживачів продукції чи послуг, конкурентів та постачальників конкретного підприємства. Для аналізу впливу цих чинників на діяльність АТ "ОДЕСНАФТОПРОДУКТ" ми використовуємо методику SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз - це універсальний інструмент стратегічного планування, який дає можливість всебічно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони організації, а також зовнішні можливості та загрози, з якими вона стикається [65].

Завдяки SWOT-аналізу керівництво компанії може:

- Об'єктивно оцінити поточний стан справ та визначити пріоритетні напрямки розвитку.
- Розробити ефективну стратегію, яка буде відповідати цілям організації та допоможе їй досягти успіху на ринку**.
- Вчасно ідентифікувати зовнішні загрози та можливості, щоб вжити відповідних заходів.

SWOT-аналіз є незамінним інструментом для будь-якої компанії, яка прагне розвиватися та досягати успіху в динамічному ринковому середовищі.

Сильні сторони організації - це її переваги, які дають їй конкурентну перевагу. Сильні сторони можуть бути внутрішніми, такими як досвідчений менеджмент, інноваційні технології або сильна торгова марка, або зовнішніми, такими як сприятливі економічні умови або наявність висококваліфікованих працівників на ринку праці.

Слабкі сторони організації - це її недоліки, які можуть ускладнити її успіх. Слабкі сторони можуть бути внутрішніми, такими як неефективне управління, застаріле обладнання або низька якість продукції, або зовнішніми, такими як конкуренція з боку більш сильних компаній або зміни в законодавстві.

Можливості - це фактори зовнішнього середовища, які можуть сприяти успіху організації. Можливості можуть бути пов'язані з розвитком ринку, появою нових технологій або змінами в законодавстві.

Загрози - це фактори зовнішнього середовища, які можуть ускладнити успіх організації. Загрози можуть бути пов'язані з посиленням конкуренції, змінами в законодавстві або економічними коливаннями [47].

Цей метод дослідження може застосовуватися до будь-якого рівня організації, від загальної стратегії компанії до конкретних відділів та проектів. Проведення даного аналізу потребує збору інформації про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на функціонування та розвиток організації. Інформацію для аналізу можна отримати з різних джерел, як з внутрішніх (фінансова звітність, маркетингові дослідження, внутрішні документи), так і з зовнішніх (дослідження ринку, галузеві звіти, аналітика).

Після того, як інформація про сильні і слабкі сторони, можливості і загрози зібрана, її необхідно проаналізувати. Цей аналіз повинен включати в себе оцінку важливості кожної з цих характеристик, а також оцінку того, як вони можуть впливати на організацію в майбутньому.

Результати SWOT-аналізу можуть бути використані для розробки стратегії організації. Наприклад, якщо організація має сильні сторони в області інновацій, вона може розробити стратегію, яка зосереджена на розробці нових продуктів або послуг. Якщо організація має слабкі сторони в області управління персоналом, вона може розробити стратегію, яка зосереджена на залученні та утриманні кваліфікованих працівників.

Цей метод на основі всебічного аналізу внутрішніх та зовнішніх даних допомагає підприємствам обирати перспективні стратегії розвитку та уникати не вигідних напрямків, що з більшою ймовірністю призведуть до невдач. Для виявлення сильних і слабких сторін підприємства АТ "ОДЕСНАФТОПРОДУКТ" була побудована аналітична таблиця (табл. 3.2). Наведені в ній ключові аспекти діяльності підприємства та оцінка їхніх можливостей та обмежень. Це дозволить отримати об'єктивну картину переваг та недоліків підприємства в контексті його внутрішнього середовища.

Таблиця 3.2 - Аналіз сильних і слабких сторін для підприємства АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ»

Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Фінанси	Сприятливі показники прибутковості та стабільності	Потреба у покращенні управління фінансами та інвестиціях
	Доступ до додаткових джерел фінансування та кредитування	Потреба у розвитку фінансових резервів для інвестицій і розвитку
2. Маркетинг	Ефективні маркетингові стратегії та брендування продукції	Потреба у розвитку нових ринків та розширенні асортименту продукції
	Велика база клієнтів та розуміння їх потреб і побажань	Недостатня аналітика даних та використання персоналізованих стратегій
3. Менеджмент	Досвідчений та компетентний менеджмент	Недостатня ефективність у впровадженні стратегій та плануванні
	Висока професійна експертиза керівного складу та стратегічне планування	Потреба у вдосконаленні системи управління та ефективного прийняття рішень
4. Виробництво, НДДКР	Високотехнологічне виробництво та дослідно-розробний сектор	Потреба у постійному вдосконаленні технологічних процесів
	Інноваційні технології та дослідно-розробний сектор	Потреба у збільшенні ефективності виробництва та оптимізації процесів
5. Трудові ресурси	Кваліфікована робоча сила та стабільність у кадровій базі	Проблеми з утриманням та залученням кваліфікованих спеціалістів
	Високий рівень кваліфікації працівників та стабільність кадрової бази	Проблеми зі збереженням талановитих кадрів та конкуренція на ринку праці

Побудовано автором

Проведення аналізу можливостей і загроз є невід’ємною складовою успішного управління будь-яким підприємством. Для АТ "ОДЕСНАФТОПРОДУКТ", яке спеціалізується на нафтопродуктах та вантажних послугах, важливим є ретельне вивчення факторів зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей для розуміння тенденцій та викликів, з якими стикається компанія в сучасному бізнес-середовищі.

Аналіз можливостей (таблиця 3.3) створить платформу для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень та визначення переваг, що дозволять АТ "ОДЕСНАФТОПРОДУКТ" досягти стійкої конкурентоспроможності та відповідати зростаючим вимогам ринку в умовах мінливого бізнес-середовища.

Таблиця 3.3 – Перелік можливостей і загроз для підприємства АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ»

Розширення ринків: Відкриття нових ринків або розширення географії продажів.	Конкурентна боротьба: Зростання конкуренції в галузі, що може призвести до зниження цін та погіршення ринкової позиції.
Технологічний прогрес: Використання нових технологій для оптимізації виробництва та ефективнішого управління.	Зміни в законодавстві: Поява нових правил, законів або регулювань, що можуть вплинути на операційну діяльність.
Диверсифікація продукції: Розширення асортименту продукції та послуг для задоволення потреб різних сегментів ринку.	Економічні коливання: Негативні зміни на ринку, рецесія або зміни в обсягах виробництва та споживання.
Співпраця та партнерства: Встановлення стратегічних партнерств з іншими компаніями для спільних проектів та розвитку нових продуктів.	Зміни у споживчому підході: Зміна смаків споживачів або їхніх вимог до продуктів та послуг.

Побудовано автором

Розширення ринків та впровадження нових технологій виробництва відкривають широкі перспективи для збільшення обсягів продажів та покращення ефективності підприємства.

Однак, зростання конкуренції, можливі зміни у законодавстві та економічні коливання становлять серйозні виклики, вимагаючи від компанії гнучкості та адаптації до змін на ринку.

Співпраця з партнерами та диверсифікація продукції можуть стати стратегічними кроками для успішного подолання цих викликів та стабільного розвитку.

Таблиця 3.4 - Узагальнюючий SWOT-аналіз на прикладі АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Сприятливі показники прибутковості та стабільності 2. Доступ до додаткових джерел фінансування та кредитування 3. Ефективні маркетингові стратегії та брендування продукції 4. Велика база клієнтів та розуміння їх потреб і побажань 5. Досвідчений та компетентний менеджмент 6. Високотехнологічне виробництво та дослідно-розробний сектор 7. Кваліфікована робоча сила та стабільність у кадровій базі	1. Потреба у покращенні управління фінансами та інвестиціями 2. Потреба у розвитку фінансових резервів для інвестицій і розвитку 3. Потреба у розвитку нових ринків та розширенні асортименту продукції 4. Недостатня аналітика даних та використання персоналізованих стратегій 5. Недостатня ефективність у впровадженні стратегій та плануванні 6. Потреба у постійному вдосконаленні технологічних процесів 7. Потреба у збільшенні ефективності виробництва та оптимізації процесів 8. Проблеми з утриманням та залученням кваліфікованих спеціалістів
Можливості	Загрози
1. Розширення ринків 2. Технологічний прогрес 3. Диверсифікація продукції 4. Співпраця та партнерства	1. Конкурентна боротьба 2. Зміни в законодавстві 3. Економічні коливання 4. Зміни у споживчому підході

Побудовано автором

Завдяки проведеному SWOT-аналізу можна сформулювати основні стратегічні орієнтири розвитку системи маркетингу для АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ». Сильні сторони компанії, такі як сприятливі показники прибутковості, доступ до фінансування, ефективні маркетингові стратегії, велика база клієнтів, досвідчений менеджмент, високотехнологічне виробництво та кваліфікована робоча сила, надають компанії значні конкурентні переваги.

Підприємство має можливості для розширення ринків, технологічного прогресу, диверсифікації продукції та розвитку співпраці та партнерства. Однак, компанія стикається з загрозами, такими як конкурентна боротьба, зміни в законодавстві, економічні коливання та зміни у споживчому підході.

Для стабільного розвитку підприємства необхідно використовувати свої сильні сторони, виправляти слабкі, знижувати ризики від загроз та реалізовувати можливості.

Проте існують і слабкі сторони, серед яких потреба у покращенні управління фінансами, розвитку фінансових резервів, аналітики даних, ефективності впровадження стратегій, вдосконаленні технологічних процесів, оптимізації виробництва та залученні кваліфікованих спеціалістів.

Проведення SWOT-аналізу для АТ "ОДЕСНАФТОПРОДУКТ" дозволяє зрозуміти поточний стан компанії та визначити напрямки для її подальшого розвитку.

Аналізуючи всі ці аспекти, можна побудувати стратегію, яка дозволить максимально використати сильні сторони та можливості, одночасно мінімізуючи вплив слабких сторін і загроз. Далі наведемо узагальнюючу SWOT-матрицю, яка відображає ключові результати аналізу для компанії.

SWOT-матриця є не лише інструментом аналізу, але й основою для розробки стратегічних рішень. Виявлені сильні сторони можуть бути використані для максимального використання можливостей, що відкриваються перед компанією. Слабкі сторони, в свою чергу, можуть бути усунені або мінімізовані за рахунок використання сильних сторін або можливостей. Загрози, виявлені в ході аналізу, можуть бути нейтралізовані або перетворені на можливості за допомогою відповідних стратегічних дій [78].

Таким чином, SWOT-матриця допомагає організації розробити комплексний підхід до управління своїми ресурсами та можливостями, а також до реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

Побудована загальна матриця SWOT аналізу (таблиця 3.5) дозволяє організації систематизувати інформацію про її сильні і слабкі сторони, а також можливості і загрози. Це допомагає організації краще зрозуміти своє становище на ринку і розробити стратегію, яка буде відповідати її цілям і вимогам зовнішнього середовища.

Таблиця 3.5 – Загальна матриця SWOT-аналізу

	Можливості 1. Розширення ринків та географії. 2. Використання новітніх технологій. 3. Диверсифікація продукції. 4. Застосування цифрового маркетингу. 5. Співпраця та стратегічні партнерства.	Загрози 1. Збільшення конкуренції на ринку. 2. Зміни у законодавстві. 3. Економічні коливання. 4. Технологічна вразливість. 5. Зміни в споживчому підході.
Сильні сторони	Можливі дії М-СС	Можливі дії З-СС
1. Сприятливі показники прибутковості та стабільності. 2. Доступ до різноманітних джерел фінансування. 3. Ефективні маркетингові стратегії та позиціонування. 4. Сильна онлайн-присутність та стратегії цифрового маркетингу. 5. Велика база клієнтів та розуміння їхніх потреб.	- Розвиток стратегій для входження на нові ринки або розширення географічного покриття. - Інвестування в дослідження та розробку для впровадження передових технологій в продукцію чи послуги. - Аналіз ринкових потреб та розробка нових продуктів або вдосконалення існуючих. - Розробка і впровадження цифрових маркетингових кампаній, зокрема, використання соціальних мереж та онлайн-каналів. - Активний пошук потенційних стратегічних партнерів та розробка взаємовигідних угод.	- Спрямоване вивчення конкурентного середовища та розробка стратегій для збереження позицій. - Залучення юридичних консультантів для регулярного моніторингу змін у законодавстві та адаптації бізнес-процесів відповідно. - Розробка гнучких стратегій фінансового управління для зменшення впливу економічних коливань. - Активна участь у вивченні нових технологій та їх впровадження для запобігання вразливостям. - Активне дослідження та адаптація послуг до змін у споживчих уподобаннях.
Слабкі сторони	Можливі дії М-СлС	Можливі дії З-СлС
1. Потреба у розвитку фінансових резервів для інвестицій. 2. Неєфективне управління оборотними активами. 3. Недостатня інтеграція маркетингу зі стратегією розвитку. 4. Недостатня аналітика даних та персоналізовані стратегії. 5. Недостатня увага до соціальних мереж та онлайн-спілкування з клієнтами.	- Вдосконалення систем управління фінансами для оптимізації прибутковості та забезпечення фінансової стабільності. - Розширення взаємодії з фінансовими установами та інвесторами для забезпечення доступу до додаткових джерел фінансування. - Подальше удосконалення маркетингових стратегій, враховуючи особливості цільової аудиторії та конкурентне середовище. - Подальший розвиток цифрових каналів комунікації та продажів. - Регулярне оновлення бази даних клієнтів та аналіз їхніх змінюючихся потреб.	- Розробка плану для оптимізації використання ресурсів - Впровадження систем управління запасами для покращення ефективності їх використання. - Проведення аудиту маркетингових стратегій та їх адаптація для вирішення стратегічних завдань компанії. - Інвестування в аналітичні інструменти для збору та аналізу даних про споживачів. - Розвиток стратегії комунікації через соціальні мережі та платформи для збільшення взаємодії з аудиторією.

Побудовано автором

На основі побудованої загальної матриці SWOT видно, що компанія має значні можливості для розвитку, такі як розширення ринків, використання новітніх технологій і співпраця зі стратегічними партнерами. Проте, існують серйозні загрози, такі як збільшення конкуренції і економічні коливання, які вимагають активних заходів з моніторингу і адаптації. Сильні сторони включають стабільність фінансових показників і сильну маркетингову позицію, а слабкі - необхідність у розвитку фінансових резервів і управління оборотними активами.

Необхідно акцентувати увагу на розробці нових послуг, удосконаленні фінансового управління та адаптації маркетингових стратегій до умов ринку, які зазнали змін, щоб забезпечити стійкий розвиток компанії в майбутньому.

Для ефективного управління та розвитку АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» було розроблено дерево цілей (рисунок 3.6), яке допомагає структуровано підійти до аналізу і планування діяльності компанії. Дане дерево цілей відображає основні напрямки, по яких компанія повинна рухатися для досягнення своїх стратегічних завдань. Воно охоплює фінансові, маркетингові та технологічні цілі, які в свою чергу розбиваються на більш конкретні підцілі, що дозволяють детальніше розробити план дій.

Створення дерева цілей має на меті забезпечити комплексний підхід до розвитку компанії, що включає покращення фінансової стабільності, підвищення ефективності маркетингової діяльності та впровадження сучасних технологій.

Кожна з цих категорій містить конкретні завдання, які необхідно виконати для досягнення загальної мети - стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» на ринку нафтопродуктів.

Завдяки дереву цілей можна чітко побачити, які конкретні дії потрібно вжити для досягнення основних стратегічних напрямків.



Рисунок 3.6 - Дерево цілей для АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ»

Стратегічні орієнтири розвитку АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» на період до 2030 року:

- Збереження і посилення лідерських позицій на українському ринку нафтопродуктів.
- Розширення присутності на нових ринках, зокрема в Європі та Азії.
- Інноваційний розвиток, спрямований на підвищення ефективності виробництва та зниження негативного впливу на навколишнє середовище.
- Стратегічне партнерство з ключовими гравцями галузі.
- Збереження і посилення лідерських позицій на українському ринку нафтопродуктів

АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» є одним з найбільших нафтопереробних підприємств України. Компанія має потужну виробничу базу, сучасне обладнання та висококваліфікований персонал. Завдяки цьому компанія здатна виробляти якісні нафтопродукти за конкурентоспроможними цінами.

Для збереження і посилення лідерських позицій на українському ринку нафтопродуктів компанія планує:

- Продовжити модернізацію нафтопереробних заводів.
- Розширити асортимент продукції, включаючи виробництво нових видів нафтопродуктів, які відповідають сучасним стандартам.
- Розвивати дилерську мережу.
- Розширення присутності на нових ринках

АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» має амбітні плани щодо розширення присутності на нових ринках, зокрема в Європі та Азії. Компанія має досвід експорту нафтопродуктів до країн Європи, зокрема до Польщі, Румунії та Болгарії.

- Для розширення присутності на нових ринках компанія планує:

- Розширити мережу представництв і офісів у країнах Європи та Азії.
- Заключити партнерські угоди з місцевими компаніями.
- Проводити маркетингові дослідження для вивчення потреб споживачів на нових ринках.
- Інноваційний розвиток

АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» робить акцент на інноваційному розвитку. Компанія інвестує в розробку нових технологій, які дозволяють підвищити ефективність виробництва та знижувати негативний вплив на навколишнє середовище.

Для інноваційного розвитку компанія планує:

- Створювати спільні інноваційні проекти з науковими установами та університетами.
- Залучати до співпраці міжнародні компанії, які мають досвід у галузі інновацій.
- Створювати систему стимулювання працівників для розробки та впровадження інновацій.
- Стратегічне партнерство з ключовими гравцями галузі

АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» прагне до стратегічного партнерства з ключовими гравцями галузі. Компанія вважає, що партнерство дозволяє досягти більших результатів, ніж самостійне просування на ринку.

Для стратегічного партнерства компанія планує:

- Розвивати співпрацю з іншими нафтопереробними підприємствами.
- Залучатися до участі в міжнародних проектах у галузі нафтопереробки та постачання нафтопродуктів.
- Створювати спільні підприємства з компаніями з інших галузей.

Реалізація цих стратегічних орієнтирів дозволить АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» утримати лідерські позиції на українському

ринку нафтопродуктів, розширити присутність на нових ринках, а також стати інноваційним і конкурентоспроможним підприємством.

Стратегічна система управління персоналом - це система, яка спрямована на забезпечення ефективного управління персоналом для досягнення стратегічних цілей підприємства. Вона включає в себе такі елементи, як:

- Місія та цілі стратегічної системи управління персоналом - це основні завдання та цілі, які вона повинна виконувати для досягнення стратегічних цілей підприємства.

- Політика стратегічної системи управління персоналом - це загальні принципи та правила, якими вона повинна керуватися у своїй діяльності.

- Процедури стратегічної системи управління персоналом - це конкретні правила та методи, якими вона повинна керуватися у своїй діяльності.

- Інструменти стратегічної системи управління персоналом - це засоби, які використовуються для реалізації стратегічної системи управління персоналом.

- Удосконалення системи стратегічного управління персоналом - це процес, який спрямований на підвищення ефективності стратегічної системи управління персоналом для досягнення стратегічних цілей підприємства.[11]

На підприємстві АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» система стратегічного управління персоналом вже реалізується. Однак, для підвищення ефективності управління персоналом підприємство може впровадити такі заходи:

Для підвищення ефективності кадрової політики у відповідності до стратегії розвитку компанії необхідно внести корективи до кадрової стратегії, переглянути її пріоритети та напрямки, а також оновити цілі та завдання. Це дозволить інтегрувати кадрову стратегію з загальною стратегією розвитку,

підпорядкувати роботу з персоналом загальним цілям компанії та зробити кадрову політику частиною загальної стратегії.

Впровадити нові методи та інструменти управління персоналом- для цього підприємство може вивчити та впровадити такі інструменти, як:

- Система управління талантами - дозволяє виявити та розвивати потенційних лідерів підприємства.
- Система управління кар'єрою - дозволяє працівникам планувати свою кар'єру та розвиватися в рамках підприємства.
- Система управління змінами - дозволяє ефективно впроваджувати зміни в організації.
- Покращити ефективність комунікації в системі управління персоналом - для цього підприємство може розробити та реалізувати такі заходи, як:
 - Створення єдиного інформаційного простору - дозволяє забезпечити доступ усіх учасників системи управління персоналом до необхідної інформації.
 - Розробка системи регулярних зустрічей та повідомлень - дозволяє налагодити ефективну комунікацію між усіма учасниками системи управління персоналом.

Розвиток кадрового потенціалу працівників - для цього підприємство може розробити та реалізувати такі заходи, як:

- Система навчання та розвитку працівників - дозволяє забезпечити працівників необхідними навичками та знаннями для виконання своїх обов'язків.
- Система мотивації працівників - дозволяє стимулювати працівників до ефективної роботи.

Реалізація цих заходів дозволить підприємству АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» підвищити ефективність управління персоналом та досягти своїх стратегічних цілей.

Стратегічні цілі - це ключові цілі, які організація встановлює для досягнення своєї місії та визначення стратегічного напрямку розвитку.

Для АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» такими цілями можуть бути:

- Збільшити обсяг продажів на 15% до кінця наступного фінансового року.
- Збільшити чистий прибуток на 20% шляхом оптимізації витрат до кінця наступного фінансового року.
- Розробити та впровадити стратегію по зменшенню викидів CO₂ на 15% протягом наступного фінансового року для підвищення екологічної стійкості вантажних послуг.
- Встановити нові стандарти безпеки нафтопродуктів та вантажних перевезень до кінця цього року з метою зниження ризиків та аварійних ситуацій.
- Підвищити ефективність логістичних процесів для вантажних послуг, скорочуючи терміни доставки на 15% до кінця наступного кварталу.
- Збільшити обсяг продажів нафтопродуктів на 20% до кінця наступного фінансового року.
- Провести оновлення системи управління до кінця наступного місяця для оптимізації робочих процесів
- Реалізувати програму по підвищенню ефективності використання вантажних транспортних засобів на 25% до кінця наступного фінансового року.
- Знизити показник плинності кадрів на 15% до кінця 2024 р.
- Впровадити нову систему навчання та розвитку персоналу до кінця поточного кварталу та здійснити оцінку її ефективності до кінця наступного кварталу.
- Зменшити кількість невиконаних обов'язків на кожному підрозділі на 15% до кінця поточного місяця.

- Підняти рівень задоволеності працівників на 20% до кінця поточного року, шляхом впровадження програми покращення робочих умов та навчання.

Задачі фірми. Задачі, які можуть виникнути у підприємства АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ», можуть бути спрямовані на досягнення стратегічних цілей та вирішення певних завдань для покращення роботи компанії. Ось перелік можливих задач:

- Модернізація обладнання. Оновлення та модернізація виробничого обладнання для підвищення продуктивності та якості продукції.

- Оптимізація виробничих процесів. Проведення аналізу та оптимізація виробничих процесів для зниження витрат та підвищення продуктивності.

- Впровадження стандартів якості. Розроблення та впровадження стандартів контролю якості продукції на кожному етапі виробництва.

- Дослідження нових ринків. Проведення дослідження ринків з метою виявлення нових можливостей для розширення збуту.

- Розробка маркетингових стратегій. Розроблення та впровадження ефективних маркетингових стратегій для різних регіонів та аудиторій.

- Моніторинг конкурентів. Аналіз діяльності конкурентів на ринку для розробки конкурентоспроможної стратегії.

- Диверсифікація продуктової лінійки. Розширення асортименту продукції для задоволення різних потреб споживачів, а також збільшення частки ринку за рахунок розширення асортименту та задоволення різноманітних потреб споживачів.

- Захист довкілля - один з пріоритетних напрямків діяльності компанії. Прагнення мінімізувати негативний вплив на екосистему, використовуючи екологічно чисті технології та практики.

Ці завдання можуть бути ключовими для досягнення стратегічних цілей компанії та дозволяють підприємству розвиватися, адаптуватися до змін на ринку та підтримувати свою конкурентоспроможність.

Для успішного втілення стратегічних цілей компанії важливо визначити конкретні кроки, які приведуть до бажаних результатів. Ці кроки можуть бути вирішальними для розвитку бізнесу, швидкої адаптації до змін на ринку та збереження конкурентних переваг. Одним з ефективних інструментів для оцінки прогресу в досягненні стратегічних цілей є збалансована система показників, яка забезпечує комплексний підхід до управління та вимірювання ефективності діяльності підприємства, враховуючи фінансові та нефінансові аспекти, такі як задоволеність клієнтів, ефективність внутрішніх процесів та інноваційний потенціал.

Збалансована система показників - це методологія управління, що визначає ключові аспекти діяльності організації та вимірює їх ефективність з різних перспектив, таких як фінансова, клієнтська, внутрішні процеси та розвиток. Цей підхід дає можливість провести всебічну оцінку результативності, що сприяє прийняттю виважених управлінських рішень, спрямованих на реалізацію стратегії. Завдяки цьому створюється база для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень, які дозволяють приймати чіткі та зважені рішення для досягнення поставлених цілей [16].

Збалансована система показників, наведена у таблиці 3.6, є частиною стратегії розширення ринків збуту для АТ "ОДЕСНАФТОПРОДУКТ". Ця стратегія орієнтована на досягнення великої кількості цілей, спрямованих на розвиток та підвищення ефективності підприємства на нових ринках. У таблиці подано ключові показники ефективності, які відображають основні аспекти цієї стратегії та кроки, заплановані для досягнення цих цілей.

Кожен з вказаних показників має свою вагомість у виконанні стратегії. Наприклад, фінансові показники (чистий прибуток, обсяг продажів на нових ринках) відображають фінансовий успіх реалізації стратегії, тоді як операційні показники (терміни поставки, обсяги запасів) вказують на оптимізацію виробничих процесів та логістики.

Збалансована система показників також сприяє встановленню чіткого зв'язку між стратегічними цілями компанії та конкретними діями на рівні

оперативного управління. Це досягається шляхом розробки системи вимірюваних показників, які відображають прогрес у досягненні стратегічних цілей.

Крім того, збалансована система показників забезпечує регулярний моніторинг та оцінку ефективності діяльності компанії. Це дозволяє виявити відхилення від запланованих результатів та вчасно вжити коригуючих заходів.

Таким чином, збалансована система показників перетворює абстрактні стратегічні цілі на конкретні завдання та дії, що дозволяє співробітникам на всіх рівнях організації розуміти свій внесок у загальний успіх компанії.

Таблиця 3.6 - Збалансована система показників ефективності реалізації розширення ринків збуту стратегії АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ»

Збалансована система показників		План дій	
Показники	Критерії досягнення	Ініціатива	Бюджет
Фінансові показники Чистий прибуток, обсяг продажів на нових ринках	Зростання на 20% у порівнянні з попереднім кварталом	Запуск маркетингових кампаній, укладення нових партнерських угод	3 800 000 млн.грн
Операційні показники Терміни поставки на нові ринки, обсяги запасів	Вчасна доставка та підтримка необхідного запасу	Перегляд логістичних процесів, встановлення нових контрактних умов	1 900 000 млн. грн.
Показники клієнтської задоволеності Рівень задоволеності клієнтів на нових ринках	Збільшення на 15% в порівнянні з базовим показником	Запуск програми підтримки клієнтів, збільшення комунікації	3 040 000 млн.грн.
Внутрішні процеси Час обробки замовлень на нових ринках	Зменшення на 25% в порівнянні зі стартовим значенням	Автоматизація процесів, навчання персоналу	4 560 000 млн.грн.
Інновації та розвиток продуктів Кількість нових продуктів для нових ринків	Введення на ринок не менше 3 нових продуктів	Дослідження ринків, розробка нових продуктів	5 700 000 млн.грн.

Розроблено автором

Ця збалансована система показників створена для систематичного відстеження та оцінки прогресу стратегії розширення ринків збуту,

допомагаючи виявити сильні та слабкі сторони та реагувати на них вчасно з метою досягнення успіху компанії.

Стратегічна карта ефективності - це інструмент управління, який візуалізує стратегію організації та визначає ключові чинники, що впливають на її успіх. Вона допомагає узгоджувати дії та ресурси зі стратегічними цілями, розкриває причинно-наслідкові зв'язки між різними аспектами діяльності та допомагає керівництву краще розуміти, як досягти бажаних результатів [7].

Стратегічна карта ефективності також сприяє встановленню спільного розуміння між всіма рівнями управління щодо того, які конкретні дії та ініціативи будуть сприяти досягненню стратегічних цілей. Це допомагає забезпечити узгодженість та спрямованість зусиль всієї організації на досягнення загальних цілей та місії.

Стратегічна карта ефективності для АТ "ОДЕСНАФТОПРОДУКТ" (таблиця 3.7) визначає ключові цілі та показники для досягнення успіху в різних сферах діяльності компанії.

Стратегічна карта збалансованої системи показників - це інструмент управління, що візуалізує стратегію організації та визначає ключові аспекти діяльності, які впливають на її успіх. Вона включає в себе чотири перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішні процеси та розвиток. Ці перспективи відображають різні аспекти діяльності організації та допомагають визначити ключові показники успішності для кожної з них/

Стратегічна карта збалансованої системи показників також встановлює зв'язок між стратегічними цілями та конкретними діями на рівні оперативного управління. Це дозволяє керівництву та працівникам організації керувати процесами та ресурсами більш ефективно, спрямовуючи їх зусилля на досягнення спільних цілей з урахуванням різноманітних аспектів діяльності.

Таблиця 3.7 - Стратегічна карта збалансованої системи показників (показників ефективності) АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ»

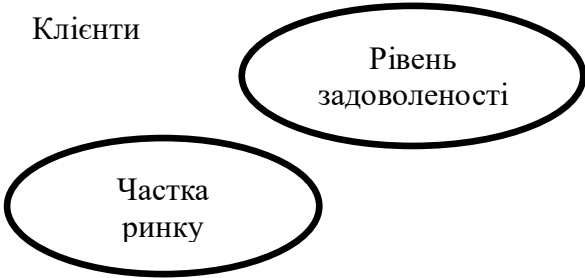
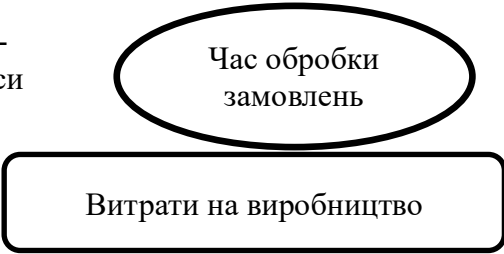
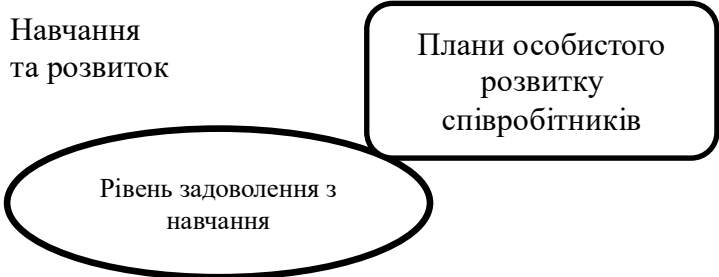
Складова	Цілі	Показники
Фінансова складова	Збільшення чистого прибутку	Чистий прибуток після оподаткування Мета: Зростання чистого прибутку на 15% протягом наступного фінансового року.
	Підвищення обсягу продажів	Обсяги продажів за період Мета: Збільшення обсягу продажів на 20% порівняно з попереднім роком.
Маркетинг та споживачі або Клієнтська складова	Підвищення рівня задоволеності клієнтів	Рівень задоволеності клієнтів за опитуваннями, відгуки Мета: Підвищення рівня задоволеності клієнтів на 25% протягом наступного року.
	Збільшення частки ринку	Частка ринку компанії Мета: Захоплення додаткової 5% частки ринку на регіональному рівні.
Складова внутрішніх бізнес- процесів	Підвищення ефективності логістики	Середній час доставки, оптимізація маршрутів Мета: Зменшення середнього часу доставки на 20% протягом року.
	Покращення якості обслуговування	Кількість скарг, рівень відповідності стандартам обслуговування Мета: Зниження кількості скарг на обслуговування на 30% за наступний рік.
Складова навчання та розвитку персоналу	Підвищення рівня кваліфікації персоналу	Участь у тренінгах, оцінка знань і навичок Мета: Забезпечення участі не менше 80% персоналу в навчальних програмах протягом року.
	Стимулювання особистого зростання	Плани особистого розвитку, зростання внутрішньої мобільності Мета: Підвищення внутрішньої мобільності на 15% у наступному році.

Побудовано автором

Стратегічна карта збалансованої системи показників також сприяє створенню єдиної візії та спільного розуміння серед всіх членів команди щодо стратегічних пріоритетів та шляхів досягнення успіху. Це сприяє підвищенню мотивації персоналу та покращенню комунікації всередині організації, що є ключовими аспектами успішної реалізації стратегії [25].

Комплексна стратегія розвитку АТ "ОДЕСНАФТОПРОДУКТ", представлена у вигляді стратегічної карти збалансованої системи показників, чітко окреслює пріоритетні вектори розвитку компанії, спрямовані на

досягнення стійкого зростання. Ця багатогранна система стратегічних цілей відображає амбітні плани підприємства щодо підвищення продуктивності та посилення конкурентоспроможності на ринку, що, у свою чергу, сприятиме зміцненню позицій компанії, підвищенню її інвестиційної привабливості та створенню стійкої основи для довгострокового процвітання (рисунк 3.8).

Стратегічна карта збалансованої системи показників	
Процес: Збалансована система показників Напрямок: Забезпечення стійкого розвитку	Мета
Фінанси 	Зростання на 20% протягом наступного року. Це дозволить підприємству мати достатній ресурсний потенціал для подальшого розвитку та інвестицій у нові напрямки.
Клієнти 	Планомірне зростання на 15% протягом наступного року допоможе зберегти та залучити нових клієнтів, що є ключовим фактором для збільшення обсягів продажів та розширення частки ринку.
Бізнес-процеси 	Зменшення на 25% протягом наступного року. Це сприятиме покращенню ефективності та зниженню витрат на виробництво.
Навчання та розвиток 	Забезпечення участі не менше 80% персоналу у навчальних програмах для покращення їхніх навичок та компетентності.

Побудовано автором

Рисунок 3.8 - Стратегічна карта збалансованої системи показників (показників ефективності) АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ»

Основні напрямки стратегії включають зростання, залучення та утримання клієнтів, підвищення ефективності виробництва та розвиток персоналу. Кожна мета має свої конкретні показники результативності.

Зростання на 20% протягом наступного року: Збільшення загальних доходів компанії дозволить мати більше ресурсів для майбутнього розвитку та інвестицій. Підвищення на 15% за наступний рік: Залучення нових клієнтів та утримання поточних сприятиме збільшенню обсягів продажів та розширенню частки ринку.

Зменшення на 25% протягом наступного року - підвищення ефективності виробництва та зниження витрат оптимізує робочі процеси та збільшує прибутковість.

Забезпечення участі не менше 80% персоналу у навчальних програмах - підвищення компетентності та навичок персоналу сприяє покращенню продуктивності, зниженню оборотності та створенню конкурентної переваги через людський капітал.

Інвестування у розвиток людського капіталу через участь персоналу у навчальних програмах відіграє ключову роль у стратегії управління персоналом компанії. Підвищення рівня кваліфікації співробітників та стимулювання безперервного навчання допомагають досягти стратегічних цілей компанії, підвищити її конкурентоспроможність на ринку та забезпечити стійкий розвиток бізнесу. Це, в свою чергу, сприяє збереженню конкурентної переваги компанії та її довгостроковому успіху.

3.3 Обґрунтування підвищення ефективності управління діяльністю АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ»

Використання сучасних методів вибору специфікації моделі економетричного моделювання в діяльності АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» є важливим етапом для підвищення ефективності та якості економічного аналізу та прогнозування. Вони дозволяють отримувати точніші та надійніші

прогнози, економити час та ресурси, а також адаптуватись до змін на ринку та зменшувати ризики.

У сфері нафтопереробки та нафтопродуктів в Україні у зв'язку зі зростанням конкуренції та нестабільністю на ринку, ефективне управління ресурсами та прогнозування стають ключовими факторами для забезпечення успішності підприємства.

Тому, використання надійних методів оцінювання параметрів моделі економетричного моделювання є важливим аспектом для покращення якості економічного аналізу та прогнозування [40].

АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ», маючи багатий досвід та значну базу даних щодо виробництва, продажу та інших економічних показників, прагне удосконалити систему прогнозування та прийняття рішень. Одним із ключових інструментів для цього може стати лінійна кореляційно-регресійна модель. Цей підхід дозволяє аналізувати взаємозв'язки між різними показниками діяльності підприємства, виявляти тенденції та закономірності, а також формувати обґрунтовані прогнози на основі отриманих даних.

Системи можуть демонструвати різні типи зв'язків між вхідними та вихідними даними. Статистичний зв'язок описує ситуацію, коли зміна однієї величини впливає на розподіл іншої, що дозволяє визначити ймовірні сценарії розвитку подій. Кореляційний зв'язок, наприклад, показує, як зміна ознаки X впливає на середнє значення ознаки Y , що допомагає ідентифікувати ключові фактори, які впливають на діяльність компанії. Функціональна залежність, натомість, рідкісна, адже вхідні та вихідні дані зазвичай піддаються випадковим впливам, таким як коливання ринкових умов, зміни в поведінці споживачів або зовнішні економічні чинники.

Встановлення зв'язку між змінними в моделі на основі даних спостережень називається апроксимацією.

Регресійний аналіз використовується для визначення аналітичного виразу, який описує зв'язок між масивами випадкових даних. Цей вираз,

відомий як рівняння регресії, описує кореляційну залежність між вихідним параметром та одним або декількома вхідними параметрами.

Найпростішим випадком є парна залежність, де є один вхідний аргумент. Якщо ж аргументів більше, то залежність називається множинною.

Апроксимація полягає у визначенні аналітичного виразу для заданої табличної функції. Цей вираз повинен описувати функцію так, щоб значення при незначних змінах аргументу мало відрізнялись від табличних даних.

Геометрично це завдання полягає у проведенні графіка функції $f(x)$, який максимально наближається до системи точок.

Незалежною змінною (X) буде факторна ознака – темп збільшення матеріальних витрат. Залежною змінною (Y) – результативна ознака – приріст чистого доходу. Логіка полягає в тому, що збільшення матеріальних витрат впливає на збільшення чистого доходу [56].

Для побудови лінійної кореляційно-регресійної моделі залежності чистого доходу від матеріальних затрат потрібні вихідні дані (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 - Основні економічні показники діяльності АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ», тис.грн

Роки	Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	Матеріальні витрати, тис. грн
2011	77000	6100
2012	92000	5900
2013	40000	2900
2014	63000	7800
2015	180000	8100
2016	220000	10000
2017	140000	12000
2018	120000	10000
2019	259912	9836
2020	259219	11643
2021	557597	14013
2022	1927964	21352
2023	2275460	21095

Побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Для побудови моделі проведемо кореляційно-регресійний аналіз емпіричних даних за допомогою функції «Регресія» програми Excel (додаток Б).

Загальний вигляд одержаної моделі:

$$y = a_0 + a^1 X, \quad (3.1)$$

Модель залежності між приростом чистого доходу та темпами приросту матеріальних витрат матиме вигляд:

$$Y = -840776 + 121,8 X, \quad (3.2)$$

Коефіцієнт регресії a_1 свідчить, що підвищення темпу приросту матеріальних витрат на 1 пункт сприяє приросту чистого доходу на 121,8 тис. грн.

Показником тісноти зв'язку між змінними вимірюється за допомогою коефіцієнта кореляції (в таблиці позначений як «Множинний R»). Інтерпретація його значення базується як:

при $0 < R < 0,3$ зв'язок вважається слабким;

при $0,3 < R < 0,7$ зв'язок вважається середнім;

при $0,7 < R < 1$ зв'язок вважається тісним.

У нашому випадку коефіцієнт близький до 1 – 0,9019, що свідчить про дуже тісний прямий зв'язок між приростом матеріальних витрат та чистого доходу.

Розглянемо показники точності, надійності і адекватності побудованої моделі. Абсолютна міра точності моделі – це стандартна помилка, яка у нашому випадку складає 136,84 тис. грн. Це означає, що в даній вибірковій сукупності підприємств розрахункові значення приросту чистого доходу будуть відхилятися від емпіричних даних в середньому на 136,84 тис. грн. з розрахунку на 1 ступінь вільності для даної сукупності.

Іншими словами, можна очікувати, що розрахункові значення приросту чистого доходу будуть відрізнятися від фактичних даних на 136,84 тис. грн. в середньому. Ця похибка дозволяє оцінити точність прогнозів, зроблених за допомогою цієї моделі.

Коефіцієнт детермінації (R^2), також відомий як квадрат коефіцієнта кореляції, є відносною мірою точності моделі. В даному випадку (R - квадрат) становить 0,8135, що свідчить про те, що 81,35% варіації приросту чистого доходу залежить від варіації приросту матеріальних затрат.

Для малих вибірок ($N < 20$) рекомендується використовувати нормований коефіцієнт детермінації, який враховує кількість спостережень (N) при обчисленні.

Оскільки вибірка мала (13 спостережень), важливо розглянути нормований R-квадрат. Його значення (0,7965) свідчить про те, що незважаючи на малу вибірку, побудована модель є досить точною. 79,65% варіації суми приросту матеріальних витрат можна пояснити зміною темпу приросту чистого доходу.

Для перевірки статистичної значущості та адекватності моделі в цілому використаємо параметри з таблиці "Дисперсійний аналіз". В таблиці наведено розрахункове значення F-критерію (47,99) та його значущість, тобто ($p = 2,49 \cdot 10^{-5}$)

За допомогою теорії перевірки статистичних гіпотез та розрахункового значення F-критерію можна оцінити, наскільки адекватно побудована модель відображає реальний взаємозв'язок між змінними X та Y .

Для цього висуваються дві гіпотези:

- Основна ($H_0: R^2 = 0$) - взаємозв'язок між змінними X та Y відсутній, тобто модель не адекватна;
- альтернативна ($H_a: R^2 \neq 0$) - взаємозв'язок між змінними X та Y існує, тобто модель адекватна.

Після висунення гіпотез про адекватність моделі їх необхідно перевірити. Для цього розрахункове значення F-критерію порівнюється з критичним значенням.

Критичне значення визначається за таблицею F - розподілу Фішера з урахуванням рівня значимості 0,05 та $k_1 = 1$ та $k_2 = N - 2$ кількості ступенів вільності. У нашому випадку кількість ступенів вільності k_2 складає $13 - 2 = 11$ і відповідне йому та рівню значимості 0,05 критичне значення критерію Фішера за даними таблиці F - розподілу (додаток 1) складає 5,32. Порівнюємо розрахункове і критичне значення: $47,99 > 5,32$, тобто $F_{розр.} > F_{крит.}$

крит.

Оскільки розрахункове значення більше за критичне, справедливою вважається альтернативна гіпотеза ($R^2 \neq 0$). Це означає, що можна з надійністю стверджувати, що побудована модель є адекватною та відображає існуючий взаємозв'язок між змінними X та Y .

На більшість економічних показників впливає не один, а кілька факторів. У таких випадках використовується множинна регресійна модель, що описує взаємозв'язок між пояснюваною змінною (Y) та пояснювальними факторами (X_1, X_2, X_3).

Одним з найпоширеніших видів функцій в економетричному моделюванні є степенева функція, яка має такий вигляд:

$$Y = a_0 \times X_1^{a_1} \times X_2^{a_2} \times X_3^{a_3}, \quad (3.3)$$

Ця модель є нелінійною, але її можна легко звести до лінійної регресійної моделі, логарифмуючи праву та ліву частини:

$$\ln Y = \ln a_0 + a_1 \ln X_1 + a_2 \ln X_2 + \dots + a_n \ln X_n, \quad (3.4)$$

Після заміни величин: $\ln Y = Y_1$, $\ln a_0 = b$, $\ln X_1 = Z_1$, $\ln X_2 = Z_2$, $\ln X_n = Z_n$, - модель приймає лінійний вигляд:

$$Y = b + a_1 Z_1 + a_2 Z_2 + \dots + a_n Z_n, \quad (3.5)$$

Коефіцієнти регресії ($a_1, a_2, \dots, a_n$) даної перетвореної моделі знаходять за звичайним способом, використовуючи метод найменших квадратів. Параметр a_0 знаходять шляхом потенціювання за формулою:

$$a_0 = \text{EXP}(b), \quad (3.6)$$

Для побудови лінійної кореляційно-регресійної моделі залежності чистого доходу від витрат на оплату праці, основних засобів та оборотних засобів потрібні вихідні дані (таблиця 3.10).

Для покращення якості моделі та зменшення впливу можливих розбіжностей у вихідних даних може бути корисним логарифмування вихідних даних (таблиця 3.10). Логарифмування допомагає нормалізувати розподіл даних, зменшуючи вплив великих відхилень та забезпечуючи більш рівномірний розподіл значень. Це, в свою чергу, сприяє більш точному та стабільному оцінюванню параметрів моделі.

Таблиця 3.9 - Основні економічні показники діяльності АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ», тис.грн

Роки	Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	Витрати на оплату праці, тис. Грн	Основні засоби, тис. грн	Оборотні засоби, тис. грн
2011	77000	19000	46000	75000
2012	92000	22000	36000	32000
2013	40000	21000	51000	28000
2014	63000	22000	52000	73000
2015	180000	42000	320000	130000
2016	220000	47000	330000	78000
2017	140000	52000	35000	98000
2018	120000	55000	30000	96000
2019	259912	58036	33000	640000
2020	259219	69827	98679	639303
2021	557597	75994	109549	827824
2022	1927964	95663	100981	3107774
2023	2275460	10092	124354	3471287

Побудовано автором на основі додатків

Таблиця 3.10 - Логарифмування вихідних даних

Роки	Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	Витрати на оплату праці, тис. грн	Основні засоби, тис. грн	Оборотні засоби, тис. грн
2011	11,2516	9,8522	10,7364	11,2252
2012	11,4295	9,9988	10,4913	10,3735
2013	10,5966	9,9523	10,8396	10,2400
2014	11,0509	9,9988	10,8590	11,1982
2015	12,1007	10,6454	12,6761	11,7753
2016	12,3014	10,7579	12,7068	11,2645
2017	11,8494	10,8590	10,4631	11,4927
2018	11,6952	10,9151	10,3090	11,4721
2019	12,4681	10,9688	10,4043	13,3692
2020	12,4654	11,1538	11,4996	13,3681
2021	13,2314	11,2384	11,6041	13,6266
2022	14,4720	11,4686	11,5227	14,9494
2023	14,6377	9,2195	11,7309	15,0600

Побудовано автором

На основі одержаних логарифмів вихідної інформації здійснимо кореляційно-регресійний аналіз (додаток В)

Параметри моделі можна знайти в стовпчику "Коефіцієнти".

В рядку "Y-перетин" міститься величина b, експонента якої дорівнює параметру a_0 . За допомогою "майстра функцій" в програмі Excel можна знайти експоненту числа 1,812792:

$$a_0 = \text{EXP}(1,812792) = 6,1275316$$

В наступних рядках стовпчика "Коефіцієнти" містяться параметри a_1 , a_2 , a_3 , які дорівнюють -0,07673; 0,259014; 0,68201 відповідно. Таким чином, наша модель матиме такий вигляд:

$$Y = 6,1275316 \times X_1^{-0,07673} \times X_2^{0,259014} \times X_3^{0,68201}, \quad (3.7)$$

Коефіцієнти регресії степеневі функції можна розглядати як коефіцієнти еластичності відповідних факторів. Коефіцієнт a_1 , який дорівнює -0,07673, є мірою еластичності чистого доходу від витрат на оплату праці. Це означає, що збільшення обсягу витрат на оплату праці на 1% призведе до зменшення чистого доходу на 0,07673%. Іншими словами, на кожен відсоток збільшення витрат на оплату праці чистий дохід буде зменшуватися на 0,07673%.

Еластичність інших факторів аналізується аналогічно. Збільшення основних засобів на 1% призводить до збільшення чистого доходу на 0,259014%. Збільшення оборотних засобів на 1% призводить до збільшення чистого доходу на 0,68201%.

Сума параметрів ($a_1 + a_2 + a_3$) описує масштаб виробництва:

- Якщо сума дорівнює 1, маємо постійний масштаб виробництва.
- Якщо ($a_1 + a_2 + a_3$) < 1, маємо спадаючий масштаб виробництва.
- Якщо ($a_1 + a_2 + a_3$) > 1, маємо зростаючий масштаб виробництва.

В нашому випадку маємо спадаючий масштаб виробництва: (-0,07673; 0,259014; 0,68201) < 1.

Для оцінки тісноти зв'язку між змінними використовується коефіцієнт кореляції (в таблиці це "Множинний R"). Його значення тлумачиться так:

- $0 < R < 0,3$: зв'язок вважається слабким.
- $0,3 < R < 0,7$: зв'язок вважається середнім.
- $0,7 < R < 1$: зв'язок вважається тісним.

Значення коефіцієнта кореляції в нашому випадку близьке до 1 і складає 0,95. Це дає підставу припустити наявність дуже тісного прямого зв'язку між змінними.

Для того, щоб переконатися, наскільки адекватно побудована модель відображає реальний взаємозв'язок між змінними X та Y , використовується теорія перевірки статистичних гіпотез та розрахункове значення F -критерію.

Перевірка адекватності моделі здійснюється за допомогою двох гіпотез:

- Основна гіпотеза (H_0): $R^2 = 0$ (відсутність зв'язку).
- Альтернативна гіпотеза (H_a): $R^2 \neq 0$ (наявність зв'язку).

На наступному етапі виконується перевірка справедливості висунутих гіпотез. Для цього порівнюються розрахункове та критичне значення F -критерію.

Критичне значення F -критерію визначається за допомогою таблиці F -розподілу Фішера. Для цього потрібно знати:

- Рівень значимості (в нашому випадку 0,05).
- Кількість ступенів вільності для числової гіпотези ($k_1 = 1$).
- Кількість ступенів вільності для знаменника F -критерію ($k_2 = N - 2$).

В нашому прикладі кількість ступенів вільності k_2 складає: $13 - 2 = 11$.

Відповідне йому і рівню значимості 0,05 критичне значення критерію Фішера за даними таблиці F -розподілу складає: 5,32.

Порівнюючи розрахункове та критичне значення ($30,7276 > 5,32$), можемо зробити висновок: $F_{\text{розр.}} > F_{\text{крит.}}$

Оскільки розрахункове значення більше за критичне, справедливою вважається альтернативна гіпотеза ($R^2 \neq 0$). Це означає, що з надійністю 95% можна вважати побудовану модель адекватною.

Надалі треба побудувати модель прогнозування виручки від реалізації продукції на основі лінії тренду.

Прогнозування – це процес оцінки ймовірних подій у майбутньому на основі вивчення динаміки розвитку явищ у часі.

На практиці прогнозування ґрунтується на наступних кроках:

- Аналіз даних минулих періодів - використовуючи доступні дані, визначаємо залежність досліджуваного параметра від факторів, що впливають на нього.
- Екстраполяція залежностей - прогнозуємо майбутні значення параметра, ґрунтуючись на виявленій залежності.
- Отримання прогнозного значення - підставляємо необхідні значення факторів в отримане регресійне рівняння.

Прогнозне значення дає оцінку середнього значення показника при даних рівнях факторів. Побудова лінії тренду – один з поширених методів прогнозування, який використовує програму MS Excel. Лінія тренду будується на основі точкової діаграми, що відображає фактичні дані минулих періодів.

MS Excel пропонує різні типи трендів:

- Лінійний;
- Логарифмічний;
- Поліноміальний;
- Степеневий;
- Експонентний;
- Лінійна фільтрація.

Використання різних моделей прогнозування може призвести до істотних розбіжностей у результатах, а деякі моделі можуть навіть прогнозувати протилежні тенденції розвитку.

Для побудови моделі прогнозування виручки від реалізації на основі лінії тренду потрібні вихідні дані (табл. 3.11). З цією метою побудовано ряд динаміки показників чистого доходу від реалізації за період з 2011 по 2023 рік.

На основі наведених у таблиці 3.11 даних для побудови моделі прогнозування виручки від реалізації на основі лінії тренду використовуємо програму Excel, що є потужним інструментом для аналізу даних та створення прогнозних моделей. Excel надає різноманітні інструменти та функції, що

дозволяють виконувати складні обчислення та візуалізувати результати аналізу і виявлення закономірностей у вигляді графіку (рис. 3.9).

Таблиця 3.11 - Чистий дохід від реалізації в АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ», тис. грн

Роки	Чистий дохід від реалізації, тис. грн.
2011	77000
2012	92000
2013	40000
2014	63000
2015	180000
2016	220000
2017	140000
2018	120000
2019	259912
2020	259219
2021	557597
2022	1927964
2023	2275460

Побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

На графіку (рис. 3.9) представлена лінійна діаграм, що відбиває наявні закономірності варіації чистого доходу аналізованого підприємства.



Рисунок 3.9 - Модель прогнозування чистого доходу від реалізації на основі лінії тренду

Побудовано автором за даними таблиці 3.11

Рівняння моделі прогнозування виручки від реалізації на основі лінії тренду має такий вигляд (3.8):

$$Y = 137854X - 487121, \quad (3.8)$$

Для оцінки тісноти зв'язку між цими змінними використовується коефіцієнт кореляції (в таблиці це "Множинний R"). Його значення тлумачиться так:

- $0 < R < 0,3$: зв'язок вважається слабким.
- $0,3 < R < 0,7$: зв'язок вважається середнім.
- $0,7 < R < 1$: зв'язок вважається тісним.

В нашому випадку величина коефіцієнта близька до 1 і складає 0,53. Це дає підставу припустити наявність дуже середнього зв'язку між виручкою від реалізації та фактором, що прогнозується.

В залежності від специфіки галузі, характеру виробничого процесу, цілей та методів моделювання, можуть використовуватися функції різного аналітичного виразу.

Одним з поширених прикладів є степенева двофакторна модель – функція Кобба-Дугласа. Вона описує залежність чистого доходу ($Y_t(KL)$) від матеріальних затрат (K_t) та працезатрат (L_t):

$$Y_t(KL) = a_0 \times K_t^{a_1} \times L_t^{a_2}, \quad (3.9)$$

Функція Кобба-Дугласа приводиться до лінійного виду шляхом логарифмування:

$$\ln Y_t(KL) = \ln a_0 + a_1 \ln K_t + a_2 \ln L_t, \quad (3.10)$$

Для аналізу впливу трьох факторів на обсяги виробництва (наприклад, трудових ресурсів, основного капіталу та оборотного капіталу) може бути застосована трифакторна модель:

$$Y_{\text{Косн.К обор.Л}} = a_0 \times K_{\text{осн.}}^{a_1} \times K_{\text{обор.}}^{a_2} \times L^{a_3}, \quad (3.11)$$

Важливими характеристиками моделі Кобба-Дугласа є:

- Часткові коефіцієнти еластичності (a_1 та a_2) - Показують на скільки відсотків зміниться чистий дохід при зміні одного з факторів виробництва на 1% за умови, що інші фактори залишаються незмінними, сумарний коефіцієнт еластичності ($a = a_1 + a_2$) показує, на скільки відсотків

зміниться чистий дохід при одночасному зміні всіх факторів виробництва на 1%.

- Економія та витрати на масштабах виробництва: якщо $a = 1$, то при збільшенні факторів виробництва в λ разів (де $\lambda > 1$), обсяг виробництва також збільшиться в λ разів, якщо $a > 1$, то збільшення факторів виробництва в λ разів викличе зростання обсягу виробництва в (λ^a) разів, де $a > 1$, тобто це свідчить про економію ресурсів на масштабах виробництва, кщо $a < 1$, то збільшення факторів виробництва в λ разів призведе до зменшення обсягу виробництва в (λ^a) разів, де $a < 1$ – це свідчить про зростання витрат на одиницю продукції при збільшенні обсягу виробництва.

Для побудови багатофакторної степеневі моделі Кобба-Дугласа залежності чистого доходу від матеріальних затрат та витрат на оплату праці потрібні вихідні дані (таблиця 3.12)

Таблиця 3.12 - Динаміка чистого доходу від реалізації продукції, витрат на оплату праці та матеріальних витрат підприємства

Назва підприємства	Чистий дохід, тис.грн	Витрати на оплату праці, тис.грн	Матеріальні витрати, тис.грн
1.ТОВ «Одеснафтопродукт»	2275460	10092	21095
2. Прат «Синтез Ойл»	74	104753	3710
3. ПАТ Укрнафта	95169397	5307173	19611146
4.ТОВ Нафтасіті	25640	96786	14897
5. ПАТ Нафтопереробний комплекс Галичина	12070462	92922	125371
6. НАК Нафтогаз України	138559794	493181	122476444
7. АТ Ексімнафтопродукт"	178695	81193	17461
8. Тов Укртатнафтосервіс"	225186	131254	40211
9. ПАТ Нафтохімік Прикарпаття	40745	95654	74873
10. ТОВ Нафтасіті	25640	21431	5897

Побудовано автором на основі даних підприємств

В рамках дослідження виробничих функцій однією з найпоширеніших моделей є степенева двофакторна модель Кобба-Дугласа:

$$Y_t(KL) = a_0 \times K^{\alpha_1} \times L^{\alpha_2}, \quad (3.11)$$

Вона описує залежність чистого доходу ($Y_t(KL)$) від матеріальних затрат (K_t) та працевитрат (L_t):

Модель Кобба-Дугласа є нелінійною, але її можна легко перетворити на лінійну модель шляхом логарифмування обох частин рівняння:

$$\ln Y = \ln a_0 + a_1 \ln X_1 + a_2 \ln X_2 + \dots + a_n \ln X_n, \quad (3.12)$$

Замінюючи величини: $\ln Y = Y_1$, $\ln a_0 = b$, $\ln X_1 = Z_1$, $\ln X_2 = Z_2$, $\ln X_n = Z_n$,

- приводимо модель до лінійного вигляду

$$Y_1 = b + a_1 Z_1 + a_2 Z_2 + \dots + a_n Z_n, \quad (3.13)$$

Таким чином, логарифмуванням двофакторної функції Кобба – Дугласа приводимо її до вигляду :

$$\ln Y_t(KL) = \ln a_0 + a_1 \ln K_t + a_2 \ln L_t, \quad (3.13)$$

Коефіцієнти регресії даної перетвореної моделі (a_1 , a_2) знаходять на основі розрахунку за методом найменших квадратів.

Параметр a_0 знаходять шляхом потенціювання за формулою:

$$a_0 = \text{EXP} (b), \quad (3.14)$$

Для лінеаризації моделі здійснимо логарифмування вихідних даних (таблиця 3.13)

Таблиця 3.13 - Лінеаризація параметрів степеневій двофакторній моделі

Назва підприємства	Чистий дохід, тис.грн	Витрати на оплату праці, тис.грн	Матеріальні витрати, тис.грн
1.ТОВ «Одеснафтопродукт»	14,64	9,22	9,96
2. Прат "Синтез Ойл"	4,30	11,56	8,22
3. ПАТ Укрнафта	18,37	15,48	16,79
4.ТОВ Нафтасіті	10,15	11,48	9,61
5. ПАТ Нафтопереробний комплекс Галичина	16,31	11,44	11,74
6. НАК Нафтогаз України	18,75	13,11	18,62
7. АТ Ексімнафтопродукт"	12,09	11,30	9,77
8. Тов Укртатнафтосервіс"	12,32	11,78	10,60
9. ПАТ Нафтохімік Прикарпаття	10,62	11,47	11,22
10. ТОВ Нафтасіті	10,15	9,97	8,68

Побудовано автором

Знайдемо експоненту числа 0,348: $a_0 = \text{EXP} (8,3234) = 4119,3$.

В наступних рядках стовпчика “Коефіцієнти” знаходяться параметри a_1 , a_2 , які дорівнюють відповідно: -1,035; 1,435.

Наша модель матиме такий вигляд:

$$Y_t(KL) = 4119,3 \times Kt^{-1,035} \times Lt^{1,435}, \quad (3.14)$$

Модель Кобба-Дугласа дозволяє оцінити масштаб виробництва, аналізуючи суму параметрів a_1 та a_2 .

- Постійний масштаб виробництва - сума параметрів дорівнює 1;
- спадаючий масштаб виробництва - сума параметрів менша за 1;
- зростаючий масштаб виробництва - сума параметрів більша за 1.

В нашому випадку: $(-1,035 + 1,435) > 1$, що свідчить про спадаючий масштаб виробництва.

Для оцінки сили зв'язку між змінними було розраховано коефіцієнт кореляції (множинний R), який дорівнює 0,86. Чим ближче значення цього коефіцієнта до одиниці, тим сильніший взаємозв'язок між незалежною та залежними змінними. Отримане значення коефіцієнта кореляції вказує на наявність суттєвого зв'язку між досліджуваними економічними показниками.

Відносну міру зв'язку характеризує коефіцієнт детермінації (множинний R^2), що становить 0,743, який свідчить про те, що 74,3 % варіації чистого доходу від реалізації обумовлено впливом факторів K_t та L_t , що свідчить про достатньо тісний зв'язок між економічними показниками даної функції.

Для перевірки статистичної значущості коефіцієнта детермінації використовується F-критерій Фішера. Розраховане фактичне значення критерію становить $FR = 10,169$. При ступенях свободи $k_1 = 2$ та $k_2 = 5$, рівні значущості $\alpha = 0,05$ та довірчій ймовірності 0,95 табличне значення F-критерію $F_{\text{табл.}} = 5,79$.

Оскільки FR перевищує $F_{\text{табл.}}$, з ймовірністю 0,95 можна стверджувати, що обрана математична модель адекватно відображає досліджувані дані та може бути використана для аналізу діяльності підприємства. Це свідчить про високу відповідність моделі реальним даним,

що дозволяє її ефективно використовувати для подальшого аналізу та прогнозування.

Для прогнозування чистого доходу від реалізації визначимо прогнозні значення факторів (таблиця 3.14), що визначають розмір результативної ознаки: показники витрат на оплату праці, середньорічну суму основних і оборотних засобів.

Таблиця 3.14 - Прогноз підвищення чистого доходу в АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» за даними багатфакторного кореляційно-регресійного аналізу

Показники	Умове позначення показника в кореляційній моделі	Ефект впливу фактора на чистий дохід від реалізації), грн.	Фактичне значення показника, (2021-2023 рр. в середньому)	Прогнозне значення показника, 2025 р.	Абсолютний приріст прогнозу до фактичного за 2021-2023
Витрати на оплату праці, тис.грн (X_1)	X_1	-0,076	60583	109717	49134
Основні засоби, тис. грн. (X_2)	X_2	0,259	111628	129712	18084
Оборотні засоби, тис.грн. (X_3)	X_3	0,682	2468962	4852011	2383039
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	Y_x	x	1587007	2348890	761883

Розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Прогнозування факторів здійснимо за середньорічними показниками темпів їх зростання за три останніх роки (2021-2023) та припустимо, що ці темпи зростання зберігатимуться в прогнозному періоді. Це дозволить нам отримати обґрунтовані значення факторів для використання у прогнозній моделі

На основі розрахованих середньорічних темпів зростання ми зможемо визначити прогнозні значення витрат на оплату праці, середньорічну суму основних і оборотних засобів для прогнозного періоду. Розраховані значення

будуть використані у прогнозній моделі для отримання прогнозних значень чистого доходу від реалізації.

Обчислимо прогноз чистого доходу від реалізації за отриманою виробничою функцією і прогнозними значеннями факторів:

$$Y_{x_1, x_2, x_3} = 6, 1275316 \times 109717^{-0,07673} \times 129721^{0,259014} \times 4852011^{0,68201} = 2348890,829 \text{ (тис. грн)}$$

Якщо середньорічний чистий дохід становив в середньому за 2021-2023 роки 1587007 тис. грн, то за прогнозом він зросте на 761883,8 тис. грн або на 48%.

За результатами багатофакторного кореляційно-регресійного аналізу, проведеного з використанням середньорічних темпів зростання за 2021-2023 роки, прогнозується суттєве збільшення чистого доходу від реалізації для АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» у 2025 році.

Очікується, що чистий дохід зросте на 48%, досягнувши 2348890 тис. грн, порівняно із середнім значенням 1587007 тис. грн за період 2021-2023 років. Таке значне зростання пояснюється прогнозованим збільшенням витрат на оплату праці, основних та оборотних засобів.

Найбільший внесок у зростання чистого доходу очікується від збільшення оборотних засобів, яке прогнозується на рівні 2383039 тис. грн. Це свідчить про важливість ефективного управління оборотними активами для досягнення високих фінансових результатів.

Таким чином, прогнозні дані вказують на позитивну динаміку розвитку АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» та значний потенціал для збільшення прибутковості підприємства у 2025 році.

Проте, слід зазначити, що прогноз базується на припущенні про збереження поточних темпів зростання факторів, що впливають на чистий дохід. Зміна економічної ситуації або внутрішніх факторів підприємства може вплинути на точність прогнозу для підприємства. Зокрема, економічні коливання, зміни в законодавстві, конкурентне середовище, інфляційні процеси та інші макроекономічні чинники можуть суттєво вплинути на

фінансові результати. Крім того, внутрішні фактори, такі як ефективність управління, інновації, витрати на виробництво та кадрова політика, також відіграють важливу роль у досягненні прогнозованих показників.

Ефективне використання ресурсів дозволяє підприємству не лише оптимізувати витрати та збільшити виробничі потужності, а й створити конкурентні переваги на ринку.

Оцінка продуктивності допомагає виявити, наскільки ефективно використовуються наявні ресурси, включаючи трудові, матеріальні та фінансові, а також визначити області, де можливе вдосконалення. Це може включати впровадження нових технологій, оптимізацію бізнес-процесів, підвищення кваліфікації персоналу та інші заходи, спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей підприємства. Регулярний аналіз продуктивності та впровадження відповідних змін сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпечують його сталий розвиток.

Представлена нижче таблиця 3.15 відображає динаміку ключових показників діяльності АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» за період 2021-2023 років, а також прогнозні дані на 2025 рік.

Таблиця 3.15 – Динаміка та проєкт показників діяльності АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» на 2025 р.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р	В середньому за 2021 - 2023 рр.	Прогноз на 2025 р.	Відхилення прогнозу на 2025 рік від середнього за 2021 -2023 рр.
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	557597,0	1927964	2275460	1587007	2348890	148,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	482339	1894613	1894613	1423855	2253023	158,2
Валовий прибуток, тис. грн.	75258,0	33351,0	42437,0	50348,67	95867	190,4
Адміністративні витрати	71260,0	92368,0	115347,0	92991,67	125348	134,8

Продовження таблиці 3.15

Чистий прибуток (збиток)	-61410,0	44062,0	519051,0	167234,3	52003	x
Середньорічна кількість працівників, осіб.	321	357	357	345	382	110,7
Кількість працівників апарату управління, осіб	12	12	12	12	12	100

Побудовано автором на основі даних фінансової звітності підприємства

Наведені дані є основою для оцінки ефективності застосування економетричних моделей у прогнозуванні та управлінні діяльністю підприємства. Особливу увагу слід приділити прогнозним показникам на 2025 рік та їх відхиленням від середніх значень за 2021-2023 роки, оскільки вони відображають потенційний вплив економетричного моделювання на прийняття управлінських рішень та стратегічне планування компанії. Аналіз цих даних дозволить оцінити точність прогнозів та їхню корисність для оптимізації діяльності АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ». Таким чином, дані свідчать про значне зростання показників діяльності підприємства до 2025 року.

Прогнозовані показники перевищують середні значення за 2021-2023 роки, що вказує на потенційний вплив ефективного економетричного моделювання на прийняття управлінських рішень і стратегічне планування.

У таблиці 3.16 представлено проєкт підвищення ефективності діяльності АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ», який включає аналіз таких ключових показників, як отриманий чистий дохід на 1 гривню адміністративних витрат, чистий дохід на одного працівника, валовий прибуток на 1 гривню адміністративних витрат та рівень рентабельності виробничої діяльності.

Впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності діяльності АТ "ОДЕСНАФТОПРОДУКТ" дозволить досягти суттєвих позитивних результатів. Прогнозовані показники на 2025 рік свідчать про

значне зростання чистого доходу, валового прибутку та рентабельності виробничої діяльності.

Таблиця 3.16 – Проєкт підвищення ефективності діяльності АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	В середньому за 2021 - 2023 рр.	Прогноз на 2025 р.	Відхилення прогнозу на 2025 рік від середнього за 2021 -2023 рр.
Одержано чистого доходу з розрахунку на 1 грн. адміністративних витрат, грн.	7,8	20,9	19,7	16,1	18,7	116,0
Одержано чистого доходу з розрахунку: - на одного середньорічного працівника, тис. грн	1737,1	5400,5	6373,8	4503,8	6148.927	136,5
-на 1 працівника апарату управління, тис. грн	46466,4	160663,7	189622	132250,7	195741	148,0
Одержано валового прибутку з розрахунку на 1 грн. адміністративних витрат, тис. грн.	1,1	0,4	0,4	0,6	0.764	128,5
Одержано валового прибутку з розрахунку: - на одного середньорічного працівника, тис. грн	234,4	93,4	118,9	148,9	251,0	168,5
- на 1 працівника апарату управління, тис. грн	6271,5	2779,3	3536,4	4195,7	7988,9	190,4
Рівень рентабельності виробничої діяльності, %	15,6	1,8	2,2	6,5	4,2	65,1

Розроблено автором на основі даних звітності підприємства

Зокрема, очікується збільшення чистого доходу з розрахунку на 1 гривню адміністративних витрат на 16,09%, що свідчить про більш ефективне використання коштів, спрямованих на управління. Крім того, прогнозується зростання чистого доходу на одного середньорічного працівника на 36,53% та на одного працівника апарату управління на 48,01%, що вказує на підвищення продуктивності праці.

Валовий прибуток з розрахунку на 1 гривню адміністративних витрат також має зрости на 28,53%, а валовий прибуток на одного середньорічного працівника – на 68,5%. Це свідчить про покращення ефективності виробничих процесів та оптимізацію витрат.

Рівень рентабельності виробничої діяльності, згідно з прогнозом, зросте на 65,1%, що є важливим показником успішності підприємства та його здатності генерувати прибуток.

Загалом, впровадження запропонованих заходів дозволить АТ "ОДЕСНАФТОПРОДУКТ" досягти значного покращення фінансових результатів та підвищення ефективності діяльності, що сприятиме зміцненню його позицій на ринку та забезпеченню сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні узагальнюючі висновки щодо управління діяльністю акціонерного товариства АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ»:

1. Узагальнено ґрунтовне дослідження сутності та основоположних принципів управління діяльністю акціонерних товариств. Було встановлено, що акціонерне товариство є ефективною формою організації бізнесу, що дозволяє залучати значний капітал, розподіляти ризики та забезпечувати ефективне управління. Дослідження виявило, що управління діяльністю акціонерних товариств є комплексним процесом, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль, дотримання цих принципів сприяє підвищенню ефективності. Також було проведено порівняльний аналіз визначень поняття «управління діяльністю акціонерних товариств» - це дозволило виявити сильні риси та відмінності у підходах до управління, а також з'ясувати ключові аспекти цього процесу.

2. Здійснено комплексний аналіз правового та організаційного підґрунтя функціонування акціонерних товариств. Дослідження виявило, що діяльність акціонерних товариств в Україні ґрунтується на чіткій правовій, економічній та організаційній основі. Законодавча база забезпечує правове регулювання всіх аспектів діяльності підприємства. Було встановлено, що статут акціонерного товариства є ключовим внутрішнім документом, який визначає правила та процедури діяльності, включаючи структуру управління, права та обов'язки акціонерів.

3. Обґрунтовано методичні підходи до оцінки управління діяльністю акціонерних товариств шляхом аналізу правових та організаційних засад їх функціонування. Дослідження виявило ключові аспекти, які необхідно враховувати при оцінці управління, такі як фінансовий стан, структура управління та якість управлінських рішень. Було встановлено, що українське законодавство забезпечує достатню правову

основу для діяльності акціонерних товариств, але потребує певних удосконалень для підвищення ефективності управління.

4. Вивчення макро- і мікросередовища умов функціонування АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» дозволило здійснити комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. За допомогою PEST – аналізу було виявлено, що найбільш впливовими факторами є економічні та політичні. Використання методу SPACE дало змогу оцінити стратегічне положення підприємства, виявивши його сильні сторони (фінансова сила та стабільність галузі) та напрямки, що потребують покращення (конкурентоспроможність та привабливість галузі).

На основі отриманих результатів було визначено вектор рекомендованої стратегії, який вказує на поєднання стратегій росту та ефективності, тобто підприємство має зосередитися на збільшенні виробництва, підвищенні ефективності операцій та впровадженні інновацій для підвищення конкурентоспроможності.

5. Оцінка тенденцій розвитку та особливостей управління АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» виявила, що підприємство використовує лінійно-функціональну організаційну структуру, яка доцільна для стабільних умов, але може бути менш ефективною в динамічному середовищі. Аналіз фінансових показників показав значне зростання оборотних активів та дебіторської заборгованості, що може свідчити про необачну кредитну політику або неплатоспроможність покупців. Також спостерігається збільшення вартості основних засобів та оборотного капіталу, що вказує на розширення основних потужностей підприємства. Проте, зменшення нерозподіленого прибутку та негативний чистий прибуток на акцію в 2023 році свідчать про фінансові труднощі компанії.

6. Визначення результативності функціонування механізму управління підприємством АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» виявило позитивні тенденції в ефективності використання активів та виробничої діяльності, що підтверджує кваліфікацію управлінського персоналу. Проте, аналіз

фінансової стійкості виявив певні проблеми, пов'язані зі зменшенням нерозподіленого прибутку та негативним чистим прибутком на акцію у 2023 році. Незважаючи на позитивну динаміку в оборотності активів та запасів, загальний рівень ефективності їх використання залишається недостатньо високим – це свідчить про необхідність подальших зусиль щодо оптимізації фінансового стану та підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

7. Розробка рекомендацій щодо удосконалення управління на основі концепції маркетингу для АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» виявила необхідність створення комплексної системи управління маркетингом, включаючи розробку логотипу, корпоративного сайту та використання e-mail маркетингу. Крім того, було запропоновано низку заходів з зовнішньої реклами, таких як створення брендового одягу та візиток, для підвищення впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів. Впровадження цих рекомендацій дозволить підприємству підвищити ефективність маркетингової діяльності, розширити клієнтську базу та забезпечити сталий розвиток підприємства.

8. Аргументування стратегії управління АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» показало необхідність комплексного підходу, що поєднує стратегічне управління персоналом, маркетингові інструменти та збалансовану систему показників. SWOT-аналіз виявив сильні сторони підприємства, такі як досвідчений менеджмент, інноваційні технології та кваліфікована робоча сила, що надають значні конкурентні переваги. Розроблені стратегії включають модернізацію виробничих потужностей, розширення ринків збуту, підвищення ефективності логістичних процесів, впровадження нових стандартів безпеки та екологічної стійкості, а також розвиток системи навчання та мотивації персоналу. Це дозволить значно підвищити ефективність управління діяльністю.

9. Обґрунтовані результати проведеного дослідження свідчать про значне підвищення ефективності управління діяльністю АТ

«ОДЕСНАФТОПРОДУКТ». В результаті впровадження сучасних методів економетричного моделювання та стратегічного планування, АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ» досягло суттєвого покращення управління. Використання лінійної кореляційно-регресійної моделі та багатофакторного аналізу дозволило оптимізувати матеріальні витрати та підвищити точність прогнозування економічних показників. Завдяки цим заходам, компанія змогла ефективніше управляти ресурсами, збільшити продуктивність праці та покращити фінансові результати. Ефективне управління оборотними активами та інвестиції у розвиток персоналу сприяли зміцненню конкурентних позицій на ринку. Прогнозоване зростання чистого доходу та покращення рентабельності свідчать про значний потенціал для подальшого сталого розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдуллаєв К. Н. Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології: монографія / за заг. ред. К.С. Шапошникова. Херсон, 2015. 416 с.
2. Андрушків Б.М. Основи теорії та практики управління: навч.посібник. Тернопіль: Лілея, 1999. 292 с.
3. Батура О.К., Корягіна Т.О. Корпоративний капітал в умовах становлення і розвитку ринкових відносин в Україні. 2004. 421 с.
4. Білорус О. Г. Глобалізаційні процеси та їх вплив на економіку України. Київ: КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2019. 210 с.
5. Богачов С.В. Акціонерні промислові підприємства: перші результати діяльності. *Регіональна економіка*. № 2(33). 2002 С.109-115.
6. Бородіна О. М. Використання економетричних методів у фінансовому аналізі на підприємствах. Київ: КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2018. 190 с.
7. Виговський О.І. Договори між акціонерами в міжнародному приватному праві. *Бюлетень міністерства юстиції*. 2014. № 10. С.167-174.
8. Гаврилук І.В. Антикризове управління акціонерними товариствами. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2021. 265 с.
9. Гальчинський А. Історизм відносин власності: методологічні аспекти аналізу. *Економіка України*. №9-10 (10). 1993. С.48-49.
10. Глущенко В. В. Методи прогнозування в економіці. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Харків: Форт, 2021. №2 (28). С. 4-10.
11. Гончаренко Л.М. Правове регулювання діяльності акціонерних товариств в Україні: навч.посібник. Львів: ЛНУ ім. І. Франко, 2021. 310 с.
12. Господарський Кодекс: Закон України від 04 лютого 2005 р. №436-IV/Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 2003. №19-20, Ст. 144.
13. Грішнова О. А., Харазішвілі Ю.М. Демографічна безпека України. *Демографія та соціальна економіка*. 2019. №2(36). С.65-80.

14. Гусак В.М. Фінансовий аналіз діяльності акціонерних товариств в умовах ринку: навч. посібник. Дніпро: Моноліт, 2003. 280 с.
15. Гуцалюк О. М. Забезпечення захисту акціонерного товариства від спроб недружнього злиття-поглинання. *Економіка*. 2015. Вип. 15. С.149-158.
16. *Державна служба статистики України*. Київ, 2023. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 01.06.2024 р.).
17. Дмитренко В.О. Стратегії розвитку акціонерних товариств в Україні. Полтава: Полтавський літопис, 2022. 230 с.
18. Друкер П. Інновації та підприємництво. 1985. 432 с.
19. Євтушенко О.В. Управління діяльністю акціонерних товариств: теорія та практика. *Державне управління*. 2008. №4. С. 214-218.
20. Єщенко П., Палкін Ю. Акціонування як форма роздержавлення. *Економіка України*. 1993. №3. С. 67-74.
21. Жиленко К. М. Сучасні аспекти транснаціоналізації: монографія. Дніпро : ДНУ ім. О. Гончара, 2018. 383 с.
22. Зоріна О.А. Діяльність акціонерних товариств у призмі нового законодавства. *Університетські наукові записки*. 2010. № 1 (33). С. 78-81.
23. Іваненко В. І. Статистичний аналіз даних: навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2021. 112 с.
24. Іванов В. С., Петров І. О. Основи економетричного моделювання: навч.посібник. Київ: Видавництво Либідь, 2019. 251 с.
25. Іванова А. С. Особливості становлення та розвитку акціонерних товариств в Україні. *Фондовий ринок*. 2017. Вип. 10. С. 45-56.
26. Іванюк В.П. Управління інноваційним розвитком акціонерних товариств: навч. посібник. Харків: Інжек, 2023. 275 с.
27. Козоріз М.В, Федорова Г.О., Проблеми реформування відносин власності на основі приватизації: підсумки та перспективи. 2004. №3. С. 111-120.
28. Колесник В. А. Акціонерний ринок в Україні. 1995. №2. С. 101-175.

29. Комаров В.В. Корпоративне управління: теорія та практика: навч. посібник, Харків: НЮУ ім. Я. Мудрого, 2010. 315 с.
30. Косова Т.Д., Деєва Н.Е. Фінансові механізми оцінки вартості капіталу акціонерного товариства. *Фінанси*. 2018. Вип. 32. С.34-51.
31. Костова Н. І. Правове регулювання статуту акціонерного товариства. *Часопис цивілістики*. 2013. Вип. 15. С.76-80.
32. Кравченко В. І. Економетрія: навч. посібник. Київ: КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2018. 360 с.
33. Кузнєцова Н. С., Назарчук І. Р. Ринок цінних паперів в Україні: Правові основи формування та функціонування. Київ, 1998. 525 с.
34. Кухарук О.В. Ефективність управління акціонерними товариствами: навч. посібник. Львів, 2023. 295 с.
35. Левченко І.В. Інноваційні підходи до корпоративного управління в Україні. *Науковий вісник*. 2011. №7. С. 27-34.
36. Литвиненко Л. Л. Сучасні економетричні методи в аналізі даних. Київ: КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2023. 520 с.
37. Луць В.О. Акціонерне право: навч. посібник. 2004. 254 с.
38. Маркіна І. А., Шевчук С. І. Економетричне моделювання та його застосування в управлінні. Одеса: ОНЕУ, 2019. 312 с.
39. Мельник Л. Г. Економетричні методи аналізу на підприємствах. Одеса: Астропринт, 2020. 211 с.
40. Міжнародний журнал «Нафта і Газ України». URL: <https://oil-gas.com.ua/> (дата звернення 08.06.2024 р.).
41. Мінцберг Г. Структура організацій: теорії та дизайн, 1989. 512 с.
42. Олійник О.Л. Управління діяльністю акціонерних товариств: теорія та практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
43. Офіційний сайт АТ "Одеснафтопродукт". URL: <http://odesnaftoprodukt.ua>. (дата звернення 01.06.2024 р.).
44. Пальчевич Г.Т. Ринок цінних паперів: навч. посібник. Кіровоград: Мавік, 2002. 238 с.

45. Пасічник Т.О. Концентрація акціонерного капіталу в українській промисловості. *Держава та регіони*. 2004. №3. С. 180-192.
46. Петрова О.М. Корпоративна соціальна відповідальність в акціонерних товариствах. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 220 с.
47. Петровська Н. С., Кузьмінська О. В. Статистичні методи в економіці. Львів: Магнолія, 2006. 202 с.
48. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Стратегія, організація, ефективність: навч. посібник. Київ: КНЕУ ім. В. Гетьмана, 1998. 233 с.
49. Про акціонерні товариства: Закон України від 14 грудня 2021 р. №2465-IX/Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2008. № 18-19. Ст. 81.
50. Про господарські товариства: Закон України від 19 вересня 1991 р. №1576-XII/Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. №. 49. Ст. 683.
51. Про державну службу: Закон України від 06 лютого 2016 р. № 889 – VII/Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. №4 Ст. 43.
52. Про підприємництво: Закон України від 07 лютого 1991 р. №698 - XII/Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. №14 Ст. 169.
53. Про цінні папери і фондову біржу: Закон України від 29 травня 2006 р. №3480-IV/Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2006. №. 38. Ст. 1084.
54. Пустовойт П. С. Використання економетричних моделей в нафтогазовій галузі. Львів: Літопис, 2019. 112 с.
55. Рибак М.С. Оцінка ефективності корпоративного управління в Україні. Одеса: Пальміра, 2021. 243 с.
56. Руденко М. Н., Головніс І. В. Наукові основи економетричного моделювання. Київ: КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2020. 115 с.

57. Савченко В. Ф. Моделювання економічних систем: навч. посібник. Київ, 2008. 312 с.
58. Савчук М.В. Корпоративне управління: навч. посібник. Київ: Кондор, 1999. 188 с.
59. Самофалов П. П. Системне державне управління фінансами акціонерних товариств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 11. С. 56-59.
60. Сахарук Б.С. Фактори впливу на структуру акціонерного капіталу. *Науковий вісник*, 2018. Вип. 29 (2). С. 22-26.
61. Сидоренко А.О. Фінансовий менеджмент у акціонерних товариствах: теоретичні та практичні аспекти. Київ: КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2022. 198 с.
62. Сільченко О. В. Розвиток нафтопереробної галузі України: навч. посібник. Харків: Фактор, 2021. 179 с.
63. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз: навч. посібник. Львів: ЛБІ ім. Ю. Бугая, 2004. 485 с.
64. Тейлор Ф. Принципи наукового менеджменту. 1911. 415 с.
65. Терещенко О. О. Фінансова статистика, Київ: КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2019. 190 с.
66. Ткаченко В. А., Петренко О. М. Економічна статистика, Київ: КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2022. 120 с.
67. Фінансові звіти підприємства АТ «ОДЕСНАФТОПРОДУКТ». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6403465&tb=finance>.
68. Хоменко М.М., Дорожкіна Г.М., Хоменко Л.М. Управління капіталом акціонерних товариств за зростання нематеріальних *активів*. *Економіка і організація управління*, 2020. № 2. С. 31-41.
69. Цікало В.Н. Умови здійснення та захисту права акціонера на обов'язковий викуп акцій товариством: навч. посібник. Львів, 2017. 456 с.
70. Чалий І., Чех Н., Тофанюк О. Обґрунтування змісту процесу формування капіталу акціонерних товариств: вартісно-орієнтований підхід.

Комунальне господарство міст: збірн. наук. праць. 2012. Вип.102. С.274-287.

71. Чех І.А. Управління діяльністю акціонерних товариств: монографія. Київ. 2016. 312 с.

72. Чиж Н.М., Дзямулич М.І. Особливості управління структурою власного капіталу акціонерних товариств. *Економічний форум*. 2014. №1. С. 235-240.

73. Чикуркова А.Д., Прокопчук Л.М., Ногачевський О.Ф. Формування і розвиток системи корпоративного управління в акціонерних товариствах. *Економічний форум*. 2014. №15. С. 235-240.

74. Шаповалов В.О. Акціонерний капітал: методологія дослідження (політекономічний аспект). *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2003. №1 (8). С.30-34.

75. Шаповалов В.О. Акціонерний сектор як системно-структурна цілісність ринкового господарства. *Ефективна економіка*. 2015. №10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4382> (дата звернення 02.06.2024 р.).

76. Юрчишена Л. В. Акціонерні товариства: тенденції, проблеми функціонування та дивідендна політика. *Економіка та бізнес*. 2017. Вип. 3(8). С.78-86.

77. Яременко Ю. Б. Стратегічне управління нафтопереробним підприємством. Київ, 2018. 201 с.

ДОДАТКИ

**Таблиця А1 - Законодавчі акти, що регламентують діяльність АТ
«ОДЕСНАФТОПРОДУКТ»**

Законодавчий акт	Зміст
Цивільний кодекс	Регулюються особисті немайнові та майнові відносини (цивільні відносини), засновані на юридичній рівності, вільному волевиявленні, майновій самостійності їх учасників.
ЗУ «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців»	Регулює відносини, що виникають у сфері державної реєстрації юридичних осіб, їхньої символіки (у випадках, передбачених законом), громадських формувань, що не мають статусу юридичної особи, та фізичних осіб - підприємців.
ЗУ «Про оплату праці»	Визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання.
ЗУ «Про охорону праці»	Визначає основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці, регулює за участю відповідних органів державної влади відносини між роботодавцем і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.
ЗУ «Про оренду землі»	Визначає поняття оренди землі, договору оренди землі, орендну плату за землю, права та обов'язки орендодавців і орендарів.
ЗУ «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»	Визначає правові засади регулювання, організації, ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності в Україні.
ЗУ «Про забезпечення вимог кредиторів та реєстрацію обтяжень»	Визначає правовий режим регулювання обтяжень рухомого майна, встановлених з метою забезпечення виконання зобов'язань, а також правовий режим виникнення, оприлюднення та реалізації інших прав юридичних і фізичних осіб стосовно рухомого майна.
ЗУ «Про підприємництво» (втратив чинність)	Цей Закон визначає загальні правові, економічні та соціальні засади здійснення підприємницької діяльності (підприємництва) громадянами та юридичними особами на території України, встановлює гарантії свободи підприємництва та його державної підтримки.

Продовження таблиці А1

Наказ затвердження Інструкції про порядок приймання, транспортування, зберігання, відпуску та обліку нафти і нафтопродуктів на підприємствах і організаціях України»	Ця Інструкція встановлює єдиний порядок організації та виконання робіт, пов'язаних з прийманням, транспортуванням, зберіганням, відпуском та обліком товарної нафти (далі - нафта) і нафтопродуктів. Ця Інструкція поширюється на всі класи, типи, групи і види нафти та типи, марки і види (залежно від масової частки сірки) нафтопродуктів. Ця Інструкція не поширюється на видобуток нафти, здавання її з системи магістральних нафтопроводів споживачам та на міждержавні перевезення нафти і нафтопродуктів.
ЗУ «Про загальну безпечність нехарчової продукції»	Цей Закон установлює правові та організаційні засади введення в обіг в Україні нехарчової продукції і забезпечення її безпечності.
ЗУ «Про акціонерні товариства»	Цей Закон визначає порядок створення, діяльності, припинення, виділу акціонерних товариств, їх правовий статус, права та обов'язки акціонерів.

**Лінійна кореляційно-регресивна модель залежності чистого доходу
від матеріальних витрат**

Виведення підсумку						
<i>Регресійна статистика</i>						
Множинний R	0,901966					
R-квадрат	0,813542					
Нормований R-квадрат	0,796592					
Стандартна похибка	332103,2					
Спостереження	13					
Дисперсійний аналіз						
	<i>Df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимість F</i>	
Регресія	1	5,29E+12	5,29E+12	47,9946	2,49E-05	
Залишок	11	1,21E+12	1,1E+11			
Разом	12	6,51E+12				
	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна похибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значення</i>	<i>Нижні 95%</i>	<i>Верхні 95%</i>
Y-Перетин	-840776	211454,5	-3,97615	0,002173	-1306184	-375368
Змінна X 1	121,8016	17,58154	6,927813	2,49E-05	83,1049	160,4983
Виведення залишку						
<i>Спостереження</i>	<i>Передбачене Y</i>	<i>Залишки</i>				
1	-97785,9	174785,9				
2	-122146	214146,2				
3	-487551	527551,1				
4	109276,8	-46276,8				
5	145817,3	34182,7				
6	377240,4	-157240				
7	620843,6	-480844				
8	377240,4	-257240				
9	357264,9	-97352,9				
10	577360,4	-318141				
11	866030,2	-308433				
12	1759932	168031,8				
13	1728629	546830,8				

Степенева кореляційно-регресивна модель залежності чистого доходу від витрат на оплату праці, основних засобів та оборотних засобів

Виведення підсумку						
<i>Регресійна статистика</i>						
Множинний R	0,954484					
R-квадрат	0,911039					
Нормований R-квадрат	0,881385					
Стандартна похибка	0,422079					
Спостереження	13					
Дисперсійний аналіз						
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимість F</i>	
Регресія	3	16,42	5,4733	30,7226	4,653E-05	
Залишок	9	1,603	0,1782			
Разом	12	18,02				
	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна похибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значення</i>	<i>Нижні 95%</i>	<i>Верхні 95%</i>
Y-Перетин	1,812792	2,42	0,7491	0,47292	-3,661496	7,28708
Змінна X 1	-0,07673	0,19	-0,404	0,69552	-0,506182	0,35272
Змінна X 2	0,259014	0,155	1,6713	0,12899	-0,091565	0,60959
Змінна X 3	0,68201	0,081	8,4605	1,4E-05	0,499656	0,86436
Виведення залишку						
<i>Спостереження</i>	<i>Передбачене Y</i>	<i>Залишки</i>				
1	11,49344	-0,24				
2	10,8378	0,592				
3	10,84051	-0,24				
4	11,49551	-0,44				
5	12,31012	-0,21				
6	11,96107	0,34				
7	11,52782	0,322				
8	11,46953	0,226				
9	12,78395	-0,32				
10	13,05273	-0,59				
11	13,24955	-0,02				
12	14,113	0,359				
13	14,41494	0,223				

Багатофакторна модель Кобба-Дугласа

Виведення підсумку						
<i>Регресійна статистика</i>						
Множинний R	0,86252664					
R-квадрат	0,74395221					
Нормований R-квадрат	0,6707957					
Стандартна похибка	2,52114704					
Спостереження	10					
Дисперсійний аналіз						
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимість F</i>	
Регресія	2	129,2761	64,63807	10,1693 2	0,008494	
Залишок	7	44,49328	6,356182			
Разом	9	173,7694				
	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна похибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значення</i>	<i>Нижні 95%</i>	<i>Верхні 95%</i>
Y-Перетин	8,32343432	6,378447	1,304931	0,23317 4	-6,7592	23,4060 7
Змінна X 1	-1,0353473	0,770603	-1,34355	0,22101 2	-2,85753	0,78684
Змінна X 2	1,43576769	0,377745	3,800886	0,00670 7	0,542542	2,32899 4
Виведення залишку						
<i>Спостереження</i>	<i>Передбачене Y</i>	<i>Залишки</i>				
1	13,0736909	1,564002				
2	8,15575073	-3,85169				
3	16,4003759	1,970793				
4	10,2335505	-0,08164				
5	13,3340864	2,972185				
6	21,4903661	-2,74355				
7	10,6434476	1,449988				
8	11,3438402	0,980842				
9	12,5639698	-1,94888				
10	10,4639572	-0,31205				