

**Н. В. Куряча**

## **ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Сьогодні державні підприємства працюють фактично в умовах антикризового управління, що характеризується нестачею фінансових ресурсів. Інфляційні процеси, непередбачувані коливання валютних курсів, зростання процентних ставок за кредитами, зниження попиту споживачів негативно впливають на підсумки діяльності українських підприємств.

В Україні діють підприємства різноманітних форм власності, в тому числі державні підприємства, що діють на засадах державної власності. Державні підприємства є ваговою і безумовно потрібною складовою у сучасній суспільній структурі. Вони прив'язані до значення держави в економіці, а їх діяльність спрямована на ті потреби, що не можуть бути задоволені приватними виробництвами, бо діяльність останніх спрямовується суто комерційними інтересами.

Актуальність дослідження питання функціонування підприємств державного сектора економіки полягає в тому, що від них залежить ефективний розвиток економіки. Зараз ми спостерігаємо гальмування розвитку державних підприємств через недостатність фінансових ресурсів, тому необхідно дослідити, як формуються фінансові ресурси та їх вплив на розвиток державних підприємств. Сьогодні державний сектор стає найважливішою частиною економічної системи та передумовою для успіхів піднесення сучасних суспільств.

Аналіз особливостей організації та функціонування державних підприємств в Україні достатньо глибоко здійснюється економістами, наприклад: Г. Аніловська [3], П. Єщенко [7], С. Мочерний [9], а також Дж. Гелбрейт, П. Самуельсон, Дж. Стігліц та інших. В роботах згаданих науковців визначені особливості державного сектору, переваги державної власності, розглянуто особливості управління державним сектором економіки. У своїй роботі сучасні європейські науковці приділяють увагу питанню економічного зростання та обговорення позиції України у світовій економіці, говорять про лібералізацію

підприємницької діяльності та перспективи зовнішньої торгівлі. Українсько-польське стратегічне партнерство та двосторонні економічні відносини створюють умови для функціонування і розвитку у тому числі державних підприємств [8]. Необхідність подальшого дослідження розвитку державних підприємств обумовлюється гостротою проблем їх функціонування в сучасних умовах. Незважаючи на велику кількість наукових праць з цієї теми багато питань й досі залишаються відкритими.

Метою роботи є з'ясування особливостей організації та функціонування державних підприємств, визначення шляхів вирішення проблем, пов'язаних з управлінням державними підприємствами.

За допомогою державних підприємств державою розв'язується низка економічних і соціальних проблем, пов'язаних із вирішенням основних проблем країни, таких як підтримання цілісності процесу суспільного відтворення та гармонізація циклічних коливань, підтримка поступових структурних змін економіки, формування соціальної інфраструктури та її піднесення, охорона екологічного природного середовища, реалізація регіональної політики, підтримання науково-технічного прогресу.

Державні підприємства – це незалежні господарюючі суб'єкти, діяльність яких заснована на державній власності, виробництві товарів, наданні послуг і суспільних благ, науково-дослідній, комерційній або некомерційній діяльності з метою отримання прибутку або для суспільних потреб [1].

Основною метою роботи державних підприємств є реалізація основних національних науково-виробничих і науково-технічних програм, розвиток виробничої та соціальної інфраструктури, необхідної для нормальної роботи та піднесення соціально-економічної системи.

ДП характеризуються тим, що держава або підконтрольні їй установи мають достатню частку капіталу для контролю їх діяльності. ДП повинні мати такі характеристики:

- відповідна форма власності на капітал;
- ефективний контроль за управлінням державними установами;

- цілеспрямованість діяльності полягає подоланні окремих соціальних проблем загальнодержавного чи місцевого значення;

- незалежність суб'єктів господарювання;

- права юридичних осіб.

Державні підприємства часто націлені на економічну діяльність, яка потребує великого стартового капіталу та має тривалий термін окупності, а приватні чи колективні підприємства не можуть забезпечити достатні норми прибутку для розширеного відтворення [6].

Характерні особливості діяльності ДП є такими:

- функціонування державного підприємства є особливою формою розвитку промислово-економічного сектору та відіграє провідну роль у забезпеченні помірного рівня національної безпеки країни. Для країн з розвиненою ринковою економікою до таких галузей належать оборонна промисловість, залізничний транспорт тощо;

- державне підприємство забезпечує заповнення тих ринкових ніш і сфер задоволення соціальних потреб суспільства, в які через низьку норму прибутку (навіть в умовах повної збитковості) не бажають заходити підприємства інших форм власності, але ефективний соціальний розвиток неможливо забезпечити без відповідного задоволення цих соціальних проблем;

- створення державних підприємств є одним із способів забезпечення національних інтересів у стратегічних сферах виробництва, формою захисту цих територій від поширення іноземного капіталу;

- діяльність державних підприємств є одним із найефективніших інструментів державного впливу на негативні фактори економічного розвитку та подолання кризових умов цього розвитку завдяки можливостям більш жорсткого державного регулювання та координації їх господарської діяльності;

- державне підприємство виступає впливовим інструментом державного регулювання цін на внутрішньому ринку, більш завуальована форма втручання держави у забезпечення цінової рівноваги для захисту найбільш соціально незахищених верств населення;

– державне підприємство зберігає свою значення у тих капіталомістких галузях, де приватний бізнес внаслідок недостатньо потужного накопичення не може забезпечити створення виробництв, які відповідні по масштабам для застосування сучасних технологій [4].

Згідно з Господарським кодексом в країні існують державні унітарні підприємства (державні комерційні підприємства, казенні підприємства), комунальні унітарні підприємства [5].

Державне унітарне підприємство формується розпорядженням компетентного органу влади шляхом виокремлення певної частки державного майна (власності), а сам орган державної влади входить до складу управління такою підприємства.

Майно державного унітарного підприємства залишається державною власністю, а підприємство отримує його на правах господарського відання або оперативного управління. Державні унітарні підприємства не несуть відповідальності за зобов'язаннями держави як власника та органу влади, до царини управління якого вони входять [5].

Державні комерційні підприємства виступають суб'єктами підприємницької діяльності. Вони діють на підставі статуту, базуючись на принципах підприємництва, а відтак несуть відповідальність за наслідки своєї роботи в межах всього належного їм майна, яким вони володіють у правах господарського відання.

Статутні капітали державних комерційних підприємств формуються уповноваженим органом, до царини керування якого вони входять, до моменту реєстрації цих підприємств як суб'єктів господарювання [5].

На законодавчому рівні встановлено мінімальні розміри статутних капіталів державних комерційних підприємств. Якщо станеться так, що за підсумками діяльності сума активів державного комерційного підприємства визначатиметься меншою, аніж величина статутного капіталу, зазначеного у статуті підприємства, то органом, до царини керування якого відноситься це підприємство, повинно бути здійснено зниження його статутного капіталу за передбаченим законом порядком, але таке зниження не має виходити за межі мінімально встановленого розміру

статутного капіталу. Ці державні унітарні комерційні підприємства можуть бути корпоратизовані, тобто переведені у державні акціонерні товариства, згідно порядку та у випадках, що передбачаються законодавчими актами [5].

В умовах конкурентного ринку створення та стабільна діяльність підприємств всіх форм власності неможлива без акумуляції власного капіталу, достатнього за обсягом. Власний капітал формується при особистій співучасті власників у його створенні. При створенні капіталу підприємств власник частково втрачає безпосередній зв'язок з капіталом і останній практично виступає вже як власний капітал підприємств, а не власника [12].

Державні комерційні підприємства зобов'язані виконувати надані їм у законодавчо встановленому порядку держзамовлення. Ці державні завдання мають бути враховані у виробничих програмах, що формуються на таких підприємствах, при обранні контрагентів і при обґрунтуванні соціально-економічних перспектив розвитку [5].

Державні комерційні підприємства не мають прав щодо безоплатного передавання приналежного їм майна іншим суб'єктам господарювання чи приватним особам, окрім ситуацій, зазначених у законодавстві.

Грошові засоби, що можуть одержати такі державні підприємства від реалізації майна як частини їх основних фондів, обов'язково мають бути вкладені у їх виробничу діяльність.

Державне комерційне підприємство за рахунок прибутку має створювати фонди спеціального (цільового) призначення для покриття витрат, пов'язаних з його роботою, а саме: резервний фонд, фонд оплати праці (споживання), фонд розвитку виробництва або інші фонди, що передбачаються статуті такого підприємства. В подальшому порядок використання зазначених фондів проводиться через затверджений фінансовий план [5].

Розподілення прибутку (доходу) державного комерційного підприємства суворо відбувається згідно із узгодженим і затвердженим фінансовим планом. У таких фінансових планах затверджуються відповідні обсяги коштів, що перераховуються державі як власнику і спрямовуються у державний бюджет.

Комунальні унітарні підприємства засновуються розпорядженнями відповідних компетентних органів місцевої влади шляхом надання частки комунального майна (власності), а ці органи входять у сферу керування такого підприємства [5].

Майно комунальних унітарних підприємств знаходиться у комунальній власності, закріплене за цими підприємствами на правах господарського відання (комунальні комерційні підприємства) чи на правах оперативного керування (комунальні некомерційні підприємства). Статутні капітали комунальних унітарних підприємств створюються органом, у сфері керування якого вони знаходяться, до їх реєстрації як суб'єктів господарювання [5].

Мінімальні розміри статутних капіталів комунальних унітарних підприємств визначені відповідним органом місцевого самоврядування. Аналогічно комунальні унітарні підприємства не несуть відповідальність щодо зобов'язань власника та органів місцевої влади, у сферу керування якого вони входять. Щодо державних підприємств, то вони можуть засновуватися у певних галузях національного господарства, а саме:

- коли законом встановлено, що здійснювати господарську діяльність дозволено тільки державним підприємствам;
- якщо головним споживачем продукції (послуг) є держава (більше 50%);
- особливі умови господарювання не надають можливості розвиватися вільній конкуренції товаровиробників або споживачів;
- переважне (більше ніж 50%) виготовлення продукції (послуг), що є суспільно необхідними за характером потреб, але за своїми умовами, як правило, не є рентабельним;
- заборонена законом приватизація майнового комплексу державного підприємства.

Державні підприємства формуються згідно рішення Кабінету Міністрів України. В такому рішенні щодо заснування державного підприємства встановлюються обсяги та характерні риси основного виду діяльності підприємства, зазначається орган, у сферу керування якого входить засноване підприємство.

Процедури реорганізації та ліквідації державних підприємств відбуваються згідно законодавчих вимог та рішення органу, який мав компетенцію щодо створення таких підприємств.

Майно (активи) державних підприємств знаходиться у них з правом оперативного управління в обсягах, прописаних у затверджених статутах підприємств. Державні підприємства не можуть за законом продавати чи іншим шляхом розпоряджатися закріпленими за ними активами, які є основними фондами, без узгодження з органом, у сфері керування якого вони знаходяться. Джерелами створення майна державних підприємств постають:

- державне майно, надане підприємствам згідно рішень про їх організацію;
- грошові засоби та інше майно, що отримуються від продажу продукції (робіт, послуг) підприємств;
- цільові засоби, представлені з державного бюджету;
- кредити банківських установ;
- частка доходу підприємств, який отриманий ними за підсумками господарської діяльності, прописана у статуті.

Державні підприємства залучають кредити задля досягнення завдань, зазначених у статуті, під гарантії органів, у сферу керування яких вони відносяться.

За своїми зобов'язаннями державні підприємства відповідають тільки фінансовими ресурсами, які знаходяться у їх розпорядженні. При нестачі цих коштів повну субсидіарну відповідальність за зобов'язаннями державних підприємств несуть державні органи, у сферу керування яких відносяться такі підприємства.

Державні підприємства виступають юридичними особами, що мають відповідні рахунки в установах державного банку, печатки із своїми найменуваннями. Особливостями фінансового механізму державного підприємства, що сприяє піднесенню ефективності його роботи можна назвати:

- можливість за рахунок бюджетних коштів (державного чи місцевого бюджетів) отримувати пряму інвестиційну підтримку державних підприємств, які займають вагоме місце у ланцюгу суспільного піднесення;

– можливість для державних підприємств, важливих з точки зору національної безпеки, отримати державні гарантії при залученні іноземних інвестицій у свій розвиток;

– можливість отримання за рахунок фінансування з державного чи місцевих бюджетів пільгових кредитів;

– можливість набути податкові пільги для державного підприємства, яке працює у найбільш пріоритетних напрямках задля задоволення суспільних потреб;

– можливість отримати від держави більш потужну санаційну підтримку разі загрози банкрутства порівняно з підприємствами інших форм власності.

Можна також визначити низку особливостей при формуванні та використанні фінансових ресурсів державного підприємства, які саме ускладнюють ці процеси:

– порівняно зі підприємствами інших форм власності дещо нижча прибутковість через спрямованість роботи державного підприємства на задоволення суспільних потреб;

– менші можливості при формуванні фінансових ресурсів із зовнішніх джерел фінансування через низький рівень прибутковості;

– достатньо високий рівень нестачі ліквідних активів, зниження платоспроможності й загрози банкрутства;

– значні перепони при залученні до їхньої санаційної підтримки інших комерційних структур.

Отже, основним джерелом коштів статутного капіталу державного підприємства є кошти державного та місцевих бюджетів, кошти міністерств і відомств, інших державних органів, що виділені у господарське користування і розпорядження підприємства.

Згідно з чинним законодавством і національними стандартам бухгалтерського обліку, державне підприємство може збільшувати величину статутного капіталу через:

1) введення до експлуатації об'єктів капітального будівництва;

2) здійснення проєктно-дослідних розробок з прийняття в експлуатацію об'єктів;



- 3) капремонт основних фондів;
- 4) дооцінку вартості основних фондів;
- 5) безоплатне одержання на баланс коштів.

Статутний капітал може скорочуватися через:

- 1) безкоштовну передачу основних фондів на виконання розпорядження вищих організацій;
- 2) уцінку;
- 3) безгосподарність і понесені збитки;
- 4) списання та ін.

Зростання статутного капіталу на фінансування оборотних активів провадиться через:

- безкоштовне отримання товарно-матеріальних цінностей (при створенні підприємства);
- бюджетні асигнування на поповнення;
- дооцінку обігових коштів та їхню індексацію; – власні спеціальні фонди;
- власний прибуток (якщо йдеться про оборотні засоби). Скорочення оборотних активів провадиться через:

- безкоштовне вилучення коштів і передання іншим підприємствам;
- уцінку товарно-матеріальних цінностей;
- витрати, пов'язані з ліквідацією основних фондів;
- втрати на виробництві;
- нераціональне господарювання (штрафи, неустойки, зростання дебіторської заборгованості тощо).

Згідно національних стандартів бухгалтерського обліку, змінення статутного капіталу державних підприємств, величина якого первинно прописана у статуті, може відбуватися згідно рішення Кабінету Міністрів України, міністерств і відомств, місцевих органів самоврядування і за власною ініціативою державних підприємств. І тут для кожного конкретного випадку має бути розглянуто і прийнято окрему постанову, що забезпечить реєстрування основних параметрів

статутного капіталу й джерел його поповнення (прибуток, майно міністерств і відомств).

Особливості функціонування державних підприємств визначають більшу різноманітність фінансових відносин з державними фінансами, порівняно із підприємствами інших форм власності. Ці характерні особливості створюють додаткові можливості щодо формування та подальшого поповнення фінансових ресурсів державних підприємств. Підприємства державної форми власності отримують додаткові можливості при фінансуванні більш потужних проєктів та дозволяють задовольняти низьку суспільних потреб в процесі своєї діяльності.

Окрім так званих бюджетних джерел фінансових ресурсів для державних підприємств в ринкових умовах господарювання важливим має стати також пошук внутрішніх резервів збільшення фінансових ресурсів. Такий підхід стимулює раціональне використання фінансових ресурсів і підвищення прибутковості державних підприємств. В кінцевому підсумку це призведе до підвищення ефективності діяльності не тільки самого підприємства, але й всієї економічної системи держави в цілому.

Проаналізуємо особливості організації та функціонування державних підприємств на прикладі «Конструкторське бюро «Південне» ім. М. К. Янгеля». Державне підприємство «Конструкторське бюро «Південне» ім. М. К. Янгеля» є багатопрофільним унікальним космічним центром, що орієнтується на комплексний підхід до вирішення завдань засвоєння космосу та зміцнення обороноздатності держави. КБ «Південне» засноване на державній власності й відноситься до царини управління Державного космічного агентства України [10].

Джерелами створення майна КБ «Південне» є державне майно, передане підприємству Державним космічним агентством; доход, що надходить від реалізації продукції (послуг), інших господарських видів діяльності підприємства; доход від цінних паперів; кредитні кошти від банків та інших контрагентів; бюджетні дотації й капітальні вкладення; придбані у інших підприємств або громадян майнові цінності за законодавчо встановленим порядком; інші не заборонені законом джерела [11].

Основними напрямками діяльності ДП є:

- розроблення і експлуатація ракет-носіїв;
- розроблення космічних апаратів різноманітного призначення;
- розроблення ракетних двигунів;
- розробка ракетно-реактивного озброєння;
- надання пускових послуг.

Станом на 01.01.2021 р. чисельність працівників складала 4546 осіб.

Підприємство працювало останні два роки в умовах поглиблення епідемії коронавірусу та негативного впливу епідеміологічної ситуації на діяльність, що призвело до відповідних організаційних умов та наслідків обмежувальних заходів, установлених з метою непоширення респіраторної хвороби, спричиненої коронавірусом, незалежних від дій адміністрації та працівників підприємства.

У 2020 році підприємство досягло таких показників [11]:

- обсяг реалізованої продукції 1038,0 млн. грн. (51,4% до рівня 2019 року) наведено у рис. 1;

- обсяг перерахувань КБ «Південне» підприємствам та організаціям України (для виконання робіт на замовлення підприємства) – 431,7 млн грн;

- до бюджету і державних цільових фондів підприємство перерахувало 303,1 млн. грн. (з бюджету підприємство отримало 225,8 млн грн);

- чисельність штатних працівників становила 4546 осіб, що дорівнює 88,4% до відповідного показника 2019 року (кількість молодих працівників віком до 35 років – 1086 осіб);

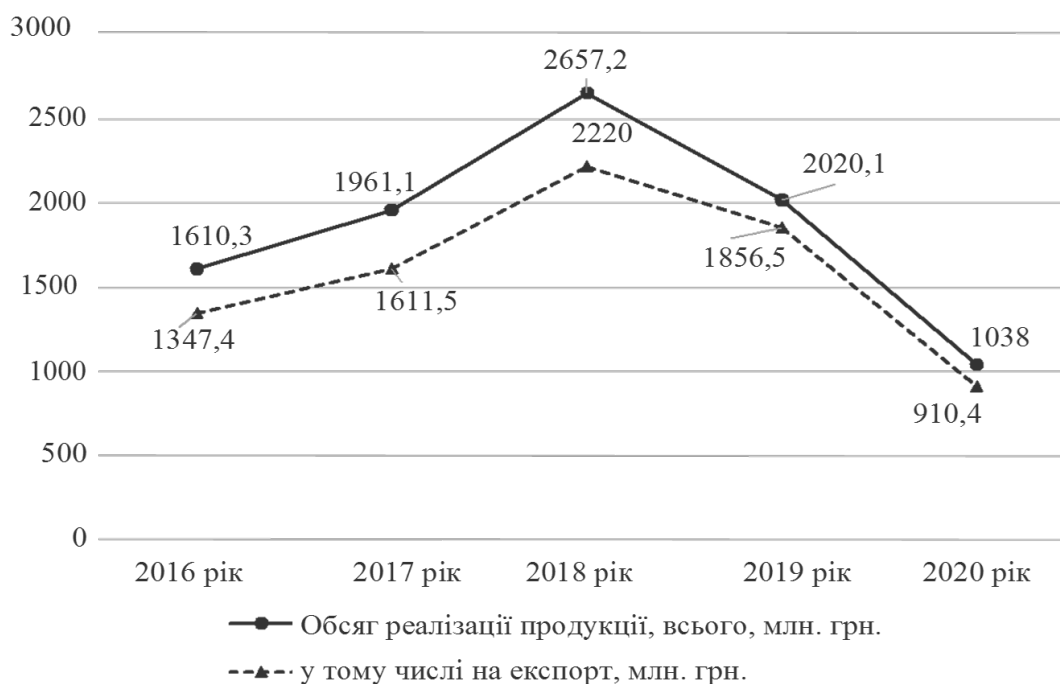
- середньомісячна зарплата одного працівника (без урахування заробітної плати працівників, які знаходились у простої) становила 14680 грн. (99,2% до рівня 2019 року);

- середній вік працівників – 47,7 років.

На рис. 1 наведено динаміка обсягів реалізації продукції КБ «Південне» за 2016-2020 роки.

Основною діяльністю КБ «Південне» за КВЕД 72.19 є «Дослідження та експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук». Саме

розмір доходу від реалізованої продукції (послуг) за вказаним видом діяльності у 2020 році становив 90,3% загального обсягу реалізованої продукції підприємства. Більшість розробок за напрямками «Ракетно-космічна техніка» та «Спеціальна продукція» є інноваційними – унікальними та новими для ринку.



**Рис. 1. Динаміка обсягів реалізації продукції за 2016-2020 роки, млн. грн.**

Обсяг проданої інноваційної продукції за 2020 рік, у тому числі інноваційна продукція, що є новою для ринку, становив 706,1 млн грн, із них за межі України реалізовано продукції на суму 704,7 млн грн. За 2020 рік підприємство подало на реєстрацію 12 заявок на отримання патентів на винаходи (корисні моделі) та отримало 32 патенти на винаходи (корисні моделі) [11].

Відповідно до фінзвітності – підприємство прибуткове (сума чистого прибутку за 2020 рік становила 11014 тис. грн). Пандемія коронавірусу, враховуючи переважну експортну складову в діяльності підприємства, суттєво загальмувала та негативно вплинула на кінцеві результати підприємства у 2020 році.

При проведенні оцінки активів (майна) і пасивів (джерел фінансування) центральне місце в системі інформаційної бази належить Звіту про фінансовий

стан і Звіту про фінансові результати, що є найважливішими джерелами фінансових даних про підприємство. Проаналізуємо головні економічні показники за 2018-2020 роки відповідно до фінансової звітності КБ «Південне». Результати горизонтального аналізу цих показників наведено у табл. 1.

Таблиця 1

**Основні економічні показники роботи ДП «КБ «Південне», тис. грн.**

| Показники                                       | 2018 рік | 2019 рік | 2020 рік | Абсолютна зміна |           |
|---|----------|----------|----------|-----------------|-----------|
|   |          |          |          | 2019/2018       | 2020/2019 |
| Чистий дохід від продажу продукції              | 2657244  | 2020088  | 1037980  | -637156         | -982108   |
| Собівартість реалізації продукції               | 2311825  | 1719078  | 844849   | -592747         | -874229   |
| Валовий прибуток                                | 345419   | 301010   | 193131   | -44409          | -107879   |
| Фінансовий результат від операційної діяльності | -66677   | 28207    | 5489     | 94884           | -22718    |
| Фінансовий результат до оподаткування           | -27383   | 22316    | 19425    | 49699           | -2891     |
| Чистий прибуток                                 | -27400   | 21417    | 11014    | 48817           | -10403    |
| Власний капітал                                 | 2999558  | 3001700  | 3009410  | 2142            | 7710      |
| Поточні зобов'язання                            | 3168388  | 2585663  | 2756696  | -582725         | 171033    |
| Чистий прибуток                                 | -27400   | 21417    | 11014    | 48817           | -10403    |
| Необоротні активи                               | 2176161  | 2227197  | 2174727  | 51036           | -52470    |
| Оборотні активи                                 | 3991989  | 3361246  | 3600839  | -630743         | 239593    |
| Вартість активів                                | 6168150  | 5588443  | 5775566  | -579707         | 187123    |

На підставі фінансової звітності КБ «Південне» проаналізовано основні фінансово-економічні коефіцієнти та абсолютні показники діяльності ДП за 2018-2020 роки. За результати аналізу встановлено, що об'єкт дослідження має деякі проблемні місця. Кілька показників показує у часі неоднорідний характер, відбиваючи то зростання, то скорочення, що й зведено до табл. 1. Переміна тенденції й неоднозначність спостерігається через те, що сьогоdnішній фінансовий стан КБ «Південне» зазнає впливів як негативних, так і позитивних чинників.

На основі табл. 1 засвідчимо, що вартість активів у 2019 році порівнюючи її з 2018 роком зменшилася на 579707 тис. грн, або на 9,4%. Ситуація дещо виправилася у 2020 році, оскільки відбулося невелике зростання загальної вартості активів підприємства на 187123 тис. грн, або 3,3%. Отже, загалом на

кінець періоду 2018-2020 років відбулося зменшення величини активів, що вказує на негативні моменти фінансово-господарських справ ДП «КБ «Південне». В кінцевому підсумку така ситуація вказує на зниження економічного потенціалу підприємства.

Показник необоротних активів КБ «Південне» впродовж останніх 3-х років мав нестійку тенденцію. Так, у 2018 році їх вартість визначалась у 2176161 тис. грн. За 2019 рік показник збільшився на 51056 тис. грн. та становив вже 2227197 тис. грн. Однак до кінця 2020 року вартість необоротних активів становила 2174727 тис. грн, що на 2,3% або 52470 тис. грн. нижче, аніж для попереднього року. Зменшення необоротних активів має негативне значення для підприємства, бо вказує на скорочення економічної активності КБ «Південне» на ринку.

Проте власний капітал КБ «Південне» постійно збільшується. У 2018 році розмір власного капіталу становив 2999558 тис. грн. Незначне зростання на 2142 тис. грн, або 0,1%, сприяло тому, що на кінець 2019 році показник дорівнював вже 3001700 тис. грн. У 2020 році показник зазнав зростання на 7710 тис. грн, або 0,3%, і становив 3009410 тис. грн. Зростання власного капіталу відзначає підприємство з позитивного боку. Перш за все, це вказує на збільшення рівня захисту від негативних чинників, в першу чергу збитків, які перекриваються власним капіталом; підвищення рівня стабільності піднесення; фінансову стійкість; зниження підпорядкованості до запозичених коштів.

Показник чистого доходу від продажів продукції (послуг) за термін 2018-2020 роки має стійкий напрямок на скорочення. Так за 2018 рік він становив 2657244 тис. грн, але уже в 2019 році він зменшився на 637156 тис. грн, або на 24% і становив 2020088 тис. грн. Ще більш різке зменшення чистого доходу від продажів відбулося у 2020 році – на 982108 тис. грн, або на 48,6%. Це змінення є як результат дії 2-х чинників: ціни продажу та обсягу проданої продукції. Зменшення чистого доходу свідчить про скорочення масштабів діяльності підприємства, звуження сфер діяльності, послаблення позицій на ринку.

За аналізований період собівартість реалізації також демонструє стійку тенденцію до зменшення, що є передбачуваним через зменшення показника

чистого доходу з продажу. Зазначимо, що у 2018 році вона досягала 2311825 тис. грн. В 2019 році показник скоротився на 592747 тис. грн та становив вже 1719078 тис. грн. Проте до кінця 2020 року собівартість реалізації продукції продовжувала зменшуватися та становила 844849 тис. грн, що на 874229 тис. грн менше, ніж минулого року. Зменшення показника собівартості цілком може пов'язуватись зі зменшенням випуску продукції. Саме таку тезу підтверджують майже однакові темпи зниження показників чистого доходу та собівартості продукції.

Валовий прибуток за представлений період має, на жаль, аналогічну тенденцію до скорочення. Так, у 2018 році показник дорівнював 345419 тис. грн. Вже у 2019 році валовий прибуток зменшився на 44409 тис. грн і склав 301010 тис. грн. Проте на кінець 2020 року відбулося ще більш значне зменшення показника валового прибутку на 193131 тис. грн, або на 35,8%.

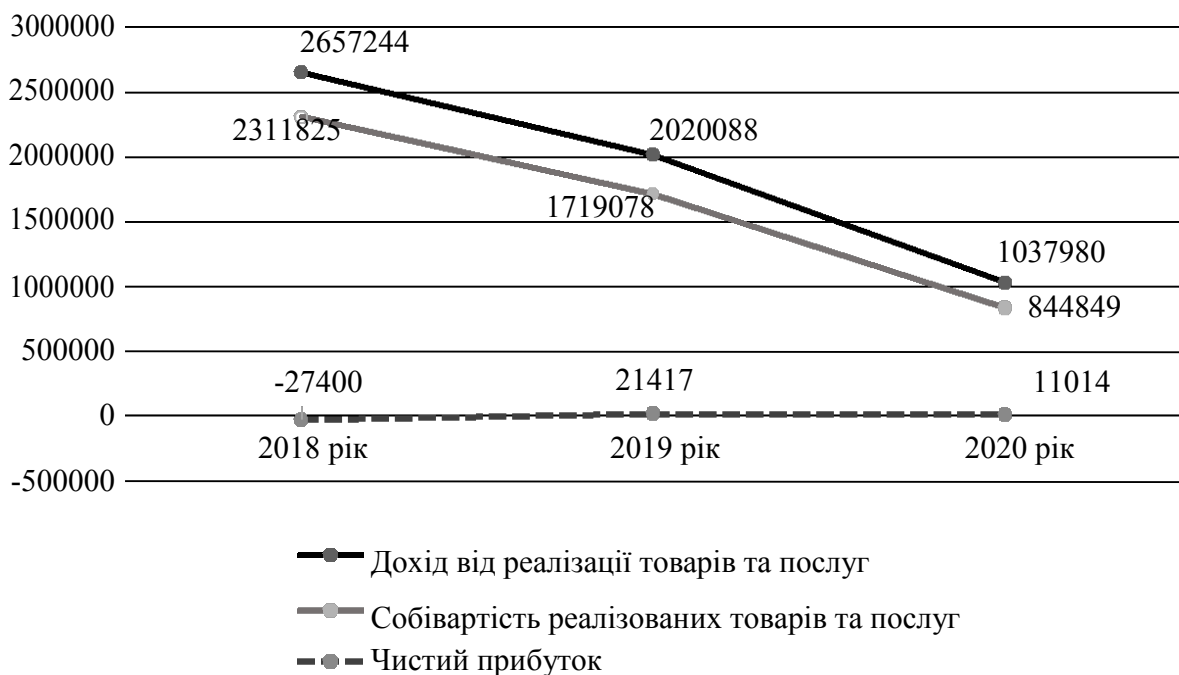
Проте фінрезультат від операційної діяльності за аналізований період виглядав значно краще, бо у 2019 році підприємство отримало тут прибуток у сумі 28207 тис. грн, враховуючи, що у 2018 році за цим показником був збиток сумі 66677 тис. грн. Але фінрезультат від операційної діяльності у 2020 році був вже не таким значним – лише 5489 тис. грн. прибутку. Така нестійка тенденція за цим показником скоріш за все пояснюється постійними змінами обсягу всіх видів витрат у звітному році.

Фінрезультат до оподаткування, а саме прибуток, скоротився у 2020 році на 2891 тис. грн. Це скорочення викликане значним зростанням всіх видів витрат, що зазнало підприємство у звітному році (наприклад, за статтею «інші витрати» підприємство витратило у 2020 році 94306 тис. грн, проти 17 тис. грн у 2018 році).

Для унаочнення проведеного аналізу економічних показників розглянемо графік, що подано на рис. 2.

Чистий прибуток – найважливіший фактор, який впливає на рентабельність всіх підприємств та аналіз якого дає можливість зрозуміти чи варто вести і розвивати бізнес.

Чистий фінансовий результат за період 2018-2020 роки має неоднорідну тенденцію. Так, у 2018 році показник мав від'ємне значення (отримано збиток) – 27400 тис. грн. Ситуація виправилася на краще у 2019 році, бо чистий прибуток склав 21417 тис. грн. Проте вже у 2020 році величина отриманого чистого прибутку зменшилася на 10403 тис. грн, або на 48,6% порівняно з 2019 роком та склала лише 11014 тис. грн. Насамперед, як вже зазначалося, це пов'язується із значним зниженням чистого доходу від реалізованої продукції (послуг).



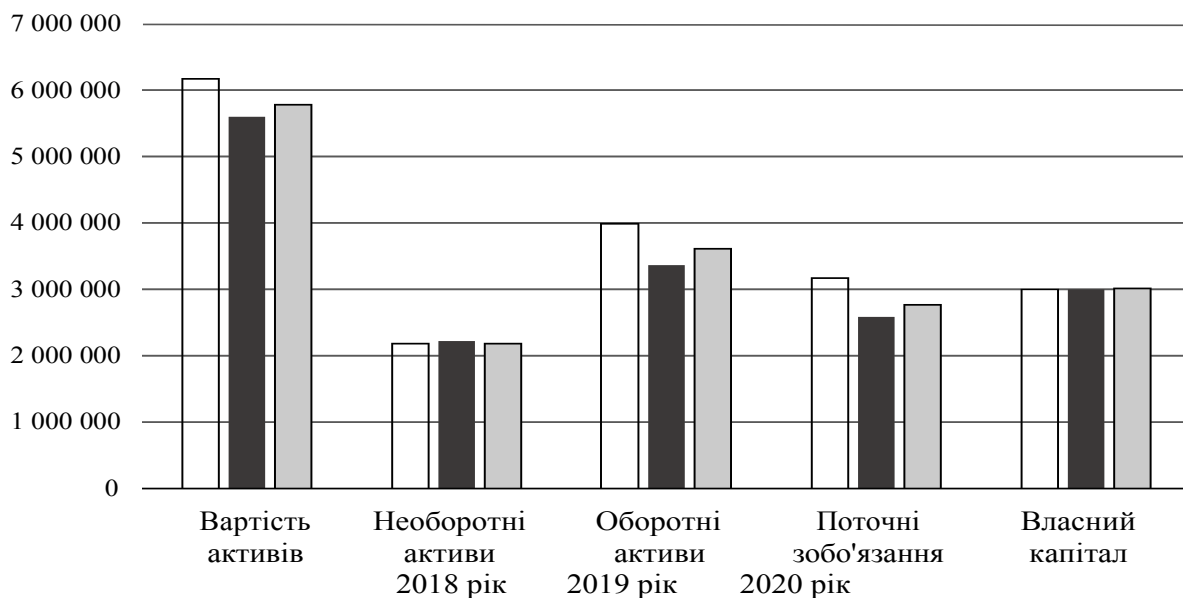
**Рис. 2. Динаміка фінансових показників ДП «КБ «Південне» за 2018-2020 роки, тис. грн.**

Більш наглядно на рис. 3 розглянуто динаміку основних показників балансу КБ «Південне».

Динаміка оборотних активів КБ «Південне» з 2018 по 2020 роки є неоднорідною. Так, у 2018 році показник дорівнював 39991989 тис. грн. У 2019 році їх вартість зменшилась на 630743 тис. грн. або 15,8% і склала 3361246 тис. грн. У 2020 році оборотні активи зросли до 3600839 тис. грн, що більше за показник попереднього періоду на 239593 тис. грн. або 7,1%. Тенденція зростання оборотних активів відзначає збільшення вартості матеріальних запасів, що належать КБ



«Південне» та застосовуються для процесу виробництва. Крім того, враховуючи специфічність підприємства та особливості його операційного циклу основною за обсягом статтею оборотних активів є незавершене виробництво. Наприклад, у 2020 році обсяг незавершеного виробництва становив 1424036 тис. грн, або 24,7% від загальної суми оборотних активів.



**Рис. 3. Динаміка основних показників балансу ДП «КБ «Південне» за 2018-2020 роки, тис. грн.**

Значення суми запасів з 2018 по 2020 роки спочатку зменшується, а на кінець періоду знов збільшується. У 2018 році сума запасів КБ «Південне» склала 1701330 тис. грн. На кінець 2019 року показник зменшився на 214834 тис. грн, або 12,6% і дорівнював вже 1486496 тис. грн. І навпаки, у 2020 році знов спостерігається збільшення показника до 1700615 тис. грн, що на 214119 тис. грн, або 14,4%, більше порівнюючи з попереднім роком. Загалом тенденція до збільшення вартості запасів не є негативною, враховуючи специфічність виробництва КБ «Південне», де серед запасів значно переважає незавершене виробництво.

Динаміка поточних зобов'язань відзначає неоднорідну тенденцію. У 2018 році показник дорівнює 3168388 тис. грн, а у 2019 року сума зменшилася на 582725 тис. грн, або 18,4%, в результаті чого показник дорівнював вже 2585663 тис. грн. У 2020 році поточні зобов'язання становили 2756696 тис. грн,

що більше, ніж у минулому році на 171033 тис. грн, або 6,64%. Отже загалом за період відбулося скорочення поточних зобов'язань, а це є позитивним явищем для КБ «Південне», адже засвідчує зниження кількості кредитів, затримок по виплатах та заборгованостях підприємства.

За підсумками аналізу економічних показників основної діяльності КБ «Південне» можна сказати, що становище державного підприємства є багатозначним. З одного боку, ДП вдається отримувати та у певні роки зрощувати чистий прибуток за досліджуваний період, але, з іншого боку, спостерігається зниження доходу від реалізованої продукції.

Всі джерела фінансування для підприємства розділяють на власні й позикові. Самофінансування, звісно, за рівнем витрат і ризиків є більш затребуваним джерелом, але підприємства також використовують позикові кошти. КБ «Південне» не є винятком, в структурі його капіталу є як власні кошти, так і позикові. У табл. 2 показано динаміку капіталу КБ «Південне» протягом 2018-2020 років.

Дані табл. 2 свідчать, що починаючи з 2018 по 2020 роки КБ «Південне» не мало певної стійкої тенденції щодо показника загального капіталу. Так, за 2019 рік спостерігалось зменшення суми капіталу на 579707 тис. грн, або на 9,4%, порівнюючи його з 2018 роком. Але у 2020 році вже маємо незначне зростання на 187123 тис. грн, або на 3,3%. Слід зауважити, що власний капітал за період, що досліджується, мав хоч і незначне, але постійне зростання. Це явище можна оцінити позитивно, що зумовлено зростанням величини власного капіталу завдяки зменшенню збитковості операційної діяльності.

Таблиця 2

**Динаміка фінансових ресурсів ДП «КБ «Південне» за 2018-2020 роки, тис. грн.**

| Показники         | 2018 рік | 2019 рік | 2020 рік | Абсолютна зміна |               | Темп приросту, % |               |
|-------------------|----------|----------|----------|-----------------|---------------|------------------|---------------|
|                   |          |          |          | 2019/<br>2018   | 2020/<br>2019 | 2019/<br>2018    | 2020/<br>2019 |
| Власний капітал   | 2999558  | 3001700  | 3009410  | 2142            | 7710          | 0,1              | 0,3           |
| Позиковий капітал | 3168592  | 2586743  | 2766156  | -581849         | 179413        | -18,4            | 6,9           |
| Капітал всього    | 6168150  | 5588443  | 5775566  | -579707         | 187123        | -9,4             | 3,3           |

Зростання власного капіталу визначає підприємство з позитивного боку. Перш за все, це вказує на збільшення ступеня захисту відносно негативних чинників, особливо збитків, що перекриваються за рахунок власного капіталу, підвищення рівня стабільності піднесення, фінансової стійкості, зниження залежності від запозичених коштів.

Для державного підприємства, що досліджується, власний капітал складається лише з двох частин – зареєстрований (статутний) капітал і нерозподілений прибуток (наведено у табл. 3).

Таблиця 3

**Динаміка власного капіталу ДП «КБ «Південне» за 2018-2020 роки, тис. грн**

| Показники               | 2018 рік | 2019 рік | 2020 рік | Абсолютна зміна |               | Темп приросту, % |               |
|-------------------------|----------|----------|----------|-----------------|---------------|------------------|---------------|
|                         |          |          |          | 2019/<br>2018   | 2020/<br>2019 | 2019/<br>2018    | 2020/<br>2019 |
| Зареєстрований капітал  | 141438   | 141438   | 141438   | 0               | 0             | 0                | 0             |
| Нерозподілений прибуток | 2858120  | 2860262  | 2867972  | 2142            | 7710          | 0,1              | 0,3           |
| Власний капітал         | 2999558  | 3001700  | 3009410  | 2142            | 7710          | 0,1              | 0,3           |

Розмір зареєстрованого капіталу за зазначений період не змінювався. Отже зростання власного капіталу викликане виключно незначним підвищенням розміру нерозподіленого прибутку. Можна підкреслити, що незважаючи на скорочення доходу від продажів КБ «Південне» продовжує отримувати чистий прибуток, який і став джерелом наповнення обсягів власних фінансових ресурсів у період з 2018 по 2020 роки.

Констатуємо, що збільшення власного капіталу висвітлює підприємство ДП «КБ «Південне» з позитивного боку і це для підприємства є добре. Саме зростання цієї частини фінансових ресурсів свідчить, що ДП успішно працює, забезпечує збільшення активів й обсягів діяльності. Піднесення власних фінансових ресурсів запроваджує економічне зростання самого підприємства. Але ринкові умови відзначаються певним рівнем невизначеності, а відтак сприяють створенню у певні проміжки часу потреби щодо термінового поповнення фінансових ресурсів.

Для таких випадків саме є виправданим збільшення поточних зобов'язань, як правило, у вигляді короткострокових банківських кредитів.

Більшу долю у фінансуванні діяльності підприємства становлять поточні зобов'язання й забезпечення (табл. 4).

Таблиця 4

Динаміка позикового капіталу ДП «КБ «Південне» за 2018-2020 роки, тис. грн.

| Показники                  | 2018 рік | 2019 рік | 2020 рік | Абсолютна зміна |               | Темп приросту, % |               |
|----------------------------|----------|----------|----------|-----------------|---------------|------------------|---------------|
|                            |          |          |          | 2019/<br>2018   | 2020/<br>2019 | 2019/<br>2018    | 2020/<br>2019 |
| Довгострокові зобов'язання | 204      | 1080     | 9460     | 876             | 8380          | 429,4            | 775,9         |
| Поточні зобов'язання       | 3168388  | 2585663  | 2756696  | -582725         | 171033        | -18,4            | 6,6           |
| Позиковий капітал          | 3168592  | 2586743  | 2766156  | -581849         | 179413        | -18,4            | 6,9           |

У 2018 році показник дорівнював 3168388 тис. грн. В результаті зменшення показника на 582725 тис. грн, або на 18,4% у 2019 році він склав 2585663 тис. грн. У 2020 році показник навпаки збільшився до 2756696 тис. грн, що на 171033 тис. грн, або на 6,6% більше, ніж значення у попередньому році. Слід зауважити, що динаміку цього показника більш поглиблено необхідно вивчати у порівнянні з оборотними активами.

Для КБ «Південне» ці довгострокові зобов'язання й забезпечення не мають суттєвого впливу на структуру зобов'язань через свою доволі низьку частку. Наприклад, величина показника у 2018 році складає лише 204 тис. грн. Збільшення значення показника на 876 тис. грн. або на 429,4% сприяло тому, що у 2019 році показник дорівнював 1080 тис. грн. У 2020 році цей показник ще підріс до 9460 тис. грн, що на 8380 тис. грн, або 775,9% більше від попереднього року. Отже, у продовж 2018-2020 років позиковий капітал підростав в основному за рахунок збільшення поточних зобов'язань.

Сукупність поточних зобов'язань КБ «Південне» складають: заборгованості перед постачальниками за товари (роботи, послуги), за розрахунками із бюджетом,

зі страхування та оплати праці, за раніше отриманими авансами, інші поточні зобов'язання, а також поточні забезпечення.

Значна частина у залучених джерелах фінансових ресурсів припадає на поточну кредиторську заборгованість з отриманих авансів. Протягом 2018-2020 роки цей показник скорочувався. Так, у 2018 році показник дорівнював 2497922 тис. грн, а вже у 2019 році показник зменшився ще на 114655 тис. грн, або 5,6% і склав 1919671 тис. грн. Таку зміну легко пояснити галузевими особливостями КБ «Південне», яке має довгий операційний цикл та виробляє продукцію високої вартості.

Всі інші підвиди поточних зобов'язань мають не такий значний вплив через свою малу частку в структурі цього розділу балансу.

Отож, проаналізувавши джерела фінансових ресурсів КБ «Південне» слід підсумувати, що підприємство функціонує в основному коштом власних джерел, але ця перевага у питомій вазі над позиковими коштами є незначною. Відомо, що для роботи підприємства стає досить позитивним той факт, що воно розпоряджається тільки незначними сумами залучених фінансових ресурсів, а діяльність проводить за рахунок власних джерел. Тож така ситуація вказує на його фінансову стійкість.

Для успішного функціонування й розвитку підприємства обов'язковою умовою постає ефективне вкладення сформованих фінансових ресурсів. У свою чергу, вимірювання ефективності дозволяє активно впливати на фінансовий стан підприємства, визначати найвпливовіші фактори росту, обґрунтовувати напрями змін і прогнозувати їх дію при створенні підсумкових результатів. Також оцінювання ефективності надає підґрунтя щодо складання планів для подальшого удосконалення роботи як всього підприємства, так і окремих підрозділів. Фінансові ресурси мають первісне значення у функціонуванні економіки кожної країни, оскільки вони призначені для забезпечення функціонування найважливіших економічних суб'єктів.

Рентабельність визначають як базову економічну категорію. У загальному розумінні ця категорія характеризує прибутковість виробництва (реалізації) як

всієї продукції, так і виокремлених її видів; дохідність активів або капіталу окремих підприємств (організацій), або у цілому прибутковість різних галузей економіки.

Рентабельність прямо пов'язана із розміром отриманого прибутку. Проте коефіцієнт рентабельності ні в якому разі не ототожнюють з абсолютною величиною прибутку. Рентабельність розраховують як відносний показник та вимірюється у коефіцієнтах або відсотках. Показники рентабельності характеризують співвідношення фінансових результатів й відображають ефективність роботи підприємства [13].

Показники рентабельності демонструють долю прибутку в певній одиниці грошових витрат. Показники рентабельності слід використовувати задля оцінювання підсумків роботи підприємства, його структурних підрозділів, ефективності інвестиційної політики, аналізу раціональності виробничої стратегії, у ціноутворенні тощо. Для КБ «Південне» здійснено оцінювання показників рентабельності та наведено у табл. 5.

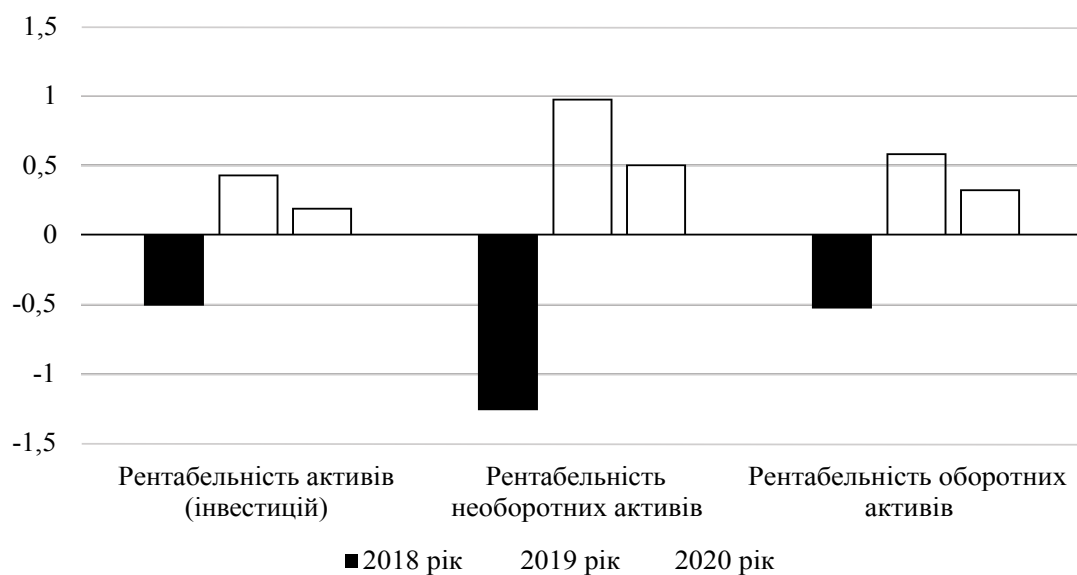
Таблиця 5

**Динаміка показників рентабельності ДП «КБ «Південне» за 2018-2020 роки**

| Показники   | 2018 рік  | 2019 рік  | 2020 рік  | Темп приросту, % |           |
|---|-----------|-----------|-----------|------------------|-----------|
|   |           |           |           | 2019/2018        | 2020/2019 |
| Чистий прибуток, тис. грн                             | -27400    | 21417     | 11014     | 178,2            | -48,6     |
| Середньорічна вартість активів, тис. грн              | 5511624,5 | 4939777,5 | 5682004,5 | -10,4            | 15,0      |
| Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн. | 2194242,5 | 2201679   | 2200962   | 0,3              | 0,0       |
| Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.   | 4254875,5 | 3675592   | 3481042,5 | -13,6            | -5,3      |
| Рентабельність активів (інвестицій)                   | -0,50     | 0,43      | 0,19      | 187,2            | -55,3     |
| Термін окупності активів (інвестицій), днів           | -         | 230,65    | 515,89    | -                | 123,7     |
| Рентабельність необоротних активів                    | -1,25     | 0,97      | 0,50      | 177,9            | -48,6     |
| Термін окупності необоротних активів, днів            | -         | 102,80    | 199,83    | -                | 94,4      |
| Рентабельність оборотних активів                      | -0,64     | 0,58      | 0,32      | 190,5            | -45,7     |
| Термін окупності оборотних активів, днів              | -         | 171,62    | 316,06    | -                | 84,2      |

З табл. 5 спостерігаємо, що всі розраховані показники рентабельності мали нестійку тенденцію протягом 2018-2020 років. Спочатку 2018 році через отриманий збиток рентабельність була від'ємною, тобто показник вказував на рівень збитковості. Але вже у 2019 році ситуація покращилася та діяльність підприємства стала рентабельною. Наприклад, рентабельність активів (інвестицій) зросла до 0,43%. Проте у 2020 році знов можна спостерігати зменшення рентабельності, але в межах прибутковості. Тобто у 2020 році на 1 грн. активів припадало 0,19 коп. прибутку, при цьому тільки на необоротні активи – 0,50 коп., а на оборотні – 0,32 коп.

На рис. 4 наведено динаміку показників рентабельності підприємства ДП «КБ «Південне» за 2018-2020 роки у відсотках.



**Рис. 4. Динаміка показників рентабельності підприємства ДП «КБ «Південне» за 2018-2020 роки, %**

Рентабельність підприємства напряму залежить від прибутку. Державному підприємству для максимізації прибутку необхідно найбільш повно використовувати ресурси, які є в його розпорядженні. Зменшення рентабельності викликане скороченням всіх видів фінансових результатів підприємства протягом звітного періоду, що характерно для нашого випадку. Очевидно, що скорочення показників

рентабельності стало з часом негативною тенденцією. Для того, щоб підвищити показники рентабельності, потрібно скоротити всі витратні статті, а саме: зменшити транспортні витрати; налагодити систему збуту; підвищити продуктивність праці; скоротити витрати на виробництво й реалізацію продукції.

За результатами здійсненого аналізу діяльності КБ «Південне» слід визначити той негативний момент, що загалом на кінець періоду 2018-2020 років відбулося зменшення величини активів. Така ситуація вказує на зниження економічного потенціалу підприємства. У самій структурі активів зросла доля оборотних, особливо частка матеріальних запасів та незавершеного виробництва. Причиною такої зміни є сама специфіка діяльності КБ «Південне» та особливості його операційного циклу.

В свою чергу, власний капітал за період, що досліджується, мав хоч і незначне, але постійне зростання. Це явище можна оцінити позитивно, що зумовлено зростанням величини власного капіталу завдяки зменшенню збитковості операційної діяльності.

За результатами аналізу економічної діяльності КБ «Південне» доцільно надати певні підсумкові рекомендації. В подальшому актуальними залишаються рекомендації щодо залучення державних замовлень за рахунок співпраці із зарубіжними державними замовниками і компаніями, що фінансуються з держбюджетів.

У першу чергу – це налагодження економічних контактів із країнами, які стабільно виділяють значні кошти на розвиток своїх космічних технологій (США, ЄС, Китай, Індія та ін.). Так, відповідно до нової політики США в космічній сфері, з 2015 року передбачається щорічне виділення 20-22 млрд дол. на вирішення нових завдань космічної галузі. Сприятливим моментом у цьому зв'язку є наявність міцних контактів з американськими фірмами Boeing, Lockheed Martin, Orbital Sciences Corporation, а також бразильськими і китайськими колегами.

Важливим фактором успішної зовнішньоекономічної діяльності є дієва підтримка ДП «КБ «Південне» з боку урядових структур. Зокрема, на даний момент вкрай важлива участь державної влади у вирішенні наступних питань:



- збільшення бюджетного фінансування перспективних розробок підприємства, які можуть бути реалізовані на міжнародних ринках РКТ;
- збільшення бюджетного фінансування зовнішньоекономічної діяльності;
- збільшення ліміту витрат на представницькі заходи та рекламу;
- сприяння у відкритті зарубіжних представництв;
- надання податкових та митних пільг.

Для ефективної реалізації маркетингових стратегій необхідно інтенсифікувати маркетингову діяльність на підприємстві. У першу чергу, потрібна розробка плану маркетингу на 2022-2025 роки, що включає проведення road-show, відкриття представництв в США та Республіці Корея, впровадження методології агресивного маркетингу. Витрати на раніше зазначені заходи повинні бути затверджені в бюджеті й сплановані, щоб розмір втрачених вигод, обчислюваний, в кінцевому рахунку, у грошовому вираженні, прагнув до нуля, і участь у важливих для підприємства міжнародних подіях не відмінялась унаслідок недостатнього фінансування, як це відбувається зараз.

Для оптимізації ефективності проведених на підприємстві цільових аналітичних досліджень необхідно проводити перспективне планування таких досліджень, налагодження системи обов'язкового ознайомлення як керівництва, так і рядових фахівців підприємства з результатами проведених аналітичних робіт.

Широкого поширення набуло використання у сучасній економічній теорії інструментарію класичного стратегічного менеджменту (сценарний підхід, управління за відхиленнями, виділення ключових факторів, побудова «дерева» цілей та ін.). Одними з найбільш ефективних інструментів управління реалізацією стратегії є «дерево цілей».

Дерево цілей – це структурована сукупність цілей організації, побудована за ієрархічним принципом (розподілена за рівнями, ранжирувана). По суті, це візуальне уявлення про досягнення цілей. Принцип, згідно з яким головна мета досягається за рахунок сукупності другорядних та додаткових цілей. Цілі мають бути конкретними, переборними та досяжними, а також бути узгодженими між

собою. Чим більше цілей ставить перед собою організація, тим вона складніша за структурою та управлінням.

Метод дерева цілей вважається одним із найбільш ефективних методів планування завдань. Зобразивши плани у вигляді графіка, менеджмент компанії бачить, з якими проблемами доведеться зіткнутися у майбутньому, і які додаткові ресурси знадобляться, щоб досягти задуманого.

Дерево цілей – методика постановки цілей та її поділ на завдання, які поділяються на ще простіші кроки. У результаті людина приходить до конкретного переліку дій, що призводять до досягнення запланованого. Виходить графічна схема, яка зовні нагадує дерево, на чолі якої є глобальна мета.

На відміну від звичного планування, кожен етап на дереві веде до наступного рівня і пов'язаний з глобальним наміром. Тобто, підйом одну маленьку сходинку неминуче веде до підйому наступну. Коли великий задум поділено на зрозумілі дії, досягти його набагато простіше.

Запропонована техніка прибирає страх перед великою недосяжною метою. Коли є чіткий план із простими та зрозумілими діями, рухатися набагато простіше.

Принципи побудови дерева цілей:

1. Враховувати потреби та ресурси. Складні завдання потребують планування. Цілком можливо, що завдання не може бути вирішене, тому що не вистачає ресурсів для її вирішення. Або немає можливості оцінити наявність ресурсів, оскільки проблема дуже велика. І тут дерево цілей хороший варіант для аналізу ситуації.

2. Конкретизація. Формулюючи завдання, треба враховувати, що вони мають бути кінцевими. Слід описати параметри, за якими можна буде визначити – чи виконано завдання. У тому числі встановити час для виконання поставленого завдання.

3. Поетапність. Рационально розбити завдання на кілька етапів. Спершу ставиться генеральна мета. Потім для її виконання шукаються та аналізуються ресурси. Далі потрібно поставити підцілі. Для реалізації підцілей теж шукаються ресурси. Таким чином, відбувається розгортання головного завдання, доки не

буде продумана вся схема її вирішення. Завдання уточнюються і прояснюються до того часу, поки це буде необхідним.

4. Сумісність. Досягнення кожної з підцілей має бути достатньо для вирішення головного завдання. Якщо після виконання всіх цілей нижніх рівнів для вирішення головного завдання потрібні додаткові дії або ресурси, значить, дерево цілей було побудовано неправильно.

5. Відповідність структурі підприємства. Структура дерева цілей для організації роботи бізнесу має відповідати структурі підприємства. Таким чином, кожен підрозділ досягає своєї мети, що в результаті має привести до досягнення загального задуму компанії.

6. Метод декомпозиції. Суть цього методу полягає у тому, щоб зробити розбивку стратегічної мети на підцілі, виходячи з основних властивостей підпорядкованості. Ціль вищого рівня – це досить віддалене майбутнє.

Менеджер повинен аналізувати доступну інформацію про діяльність конкурентів підприємства, прогнозувати вплив зовнішніх чинників на фінансовий стан підприємства, розробляти запобіжні чи альтернативні заходи, щоб забезпечити конкурентоспроможність підприємства на ринку [4]. Економічні показники є важливим інформаційним полем для інвесторів та кредиторів щодо здатності підприємства виконувати свої зобов'язання. Посилення впливу очікувань або перспектив розвитку бізнесу на фінансові результати, підвищення чутливості бізнесу до змін у зовнішньому середовищі внаслідок глобалізації економічного простору в комплексі зумовлюють необхідність розвитку нової парадигми управління фінансами компанії.

На рис. 5 представлено дерево цілей КБ «Південне».

З рис. 5 наочно видно, що головною метою для КБ «Південне» є підвищення ефективності управління підприємством. Щоб цього досягти у майбутньому слід виконати певні послідовні кроки та завдання такі, як: вихід на нові ринки, збільшення клієнтів, розширення послуг. Це все має призвести до нових джерел доходів, що в свою чергу призведе до зростання прибутку. Так само і впровадження інновацій у компанії може привезти до досягнення лідерства на ринку. Було

запропоновано «дерево цілей», адже воно вважається одним із найбільш ефективних методів планування задач.



Рис. 5. Дерево цілей КБ «Південне»

В результаті отримали графічну наочну схема із зображенням стадій для підприємства. З рисунку 5 видно з чого слід почати, на що чекати і які ресурси знадобляться. Кількість гілок-кроків може бути будь-якою. Чим докладніше розбито кожен етап, тим простіше почати діяти і досягати поставленого наміру. Графічне зображення допомагає людині чітко продумати план досягнення наміченого.

До кожного етапу необхідно призначити хоча б приблизний термін виконання. В результаті вийде схема кроків із описом ресурсів. На ній буде видно термін виконання та залежність стадій одна від одної.

Коли дерево цілей використовується для роботи бізнесу чи підприємства, його будова має відповідати структурі компанії. Таким чином, щоб кожен відділ досягав поставлених перед ними завдань. У майбутньому це призведе до реалізації мети та задуму підприємства. Для бізнесу – це найбільш зручна та ефективна побудова дерева.

Дерево цілей це найкращий спосіб для постановки та реалізації цілей на підприємстві. Він допомагає знайти швидкі шляхи, що ведуть до запланованого, прибирає неефективні дії, заощаджує час та кошти, які можна розподілити на інші завдання. Дерево цілей наочно відображає структурований план реалізації будь-якої складності, з урахуванням дедлайнів та ресурсів.

Дерево цілей допомагає стратегічно мислити і краще планувати дії. Воно ефективне у бізнесі, а й у звичайному житті. Його створення не потребує навичок, але показує куди і заради чого варто рухатися.

Дерево стратегічних цілей підприємства – основа для ефективного планування та усвідомленої діяльності співробітників та менеджменту. Скористатися готовою моделлю дерева не можна тому, що система цільових установок унікальна для кожної організації та залежить від її спеціалізації, величини, організаційної структури та інших характеристик. Розробити дерево цілей можна на будь-якому етапі існування організації. При створенні дерева цілей підприємства основні труднощі викликає формулювання стратегічної мети.

Слід зазначити слабе використання глобальної мережі Інтернет для цілей просування підприємства на ринку. Зовнішній веб-сайт підприємства має непрезентабельний вигляд, не часто оновлюється, не містить достатньої інформації, не застосовуються технології просування в мережі. Враховуючи все більшу цифровізацію ділового спілкування і стрімко зростаючу роль Інтернету, залишається як і раніше актуальною необхідність професійної реконструкції сайту та активізації просування його в мережі.

Також актуальним є той факт, що значна частина молодих фахівців серед персоналу тематичних підрозділів КБ «Південне», пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю, не має відповідної спеціальної підготовки. З іншого боку, фахівці, що мають профільну освіту, пов'язану з питаннями ЗЕД, не володіють, як правило, в достатньому обсязі знаннями в галузі ракетно-космічної техніки. Таке протиріччя необхідно усувати шляхом організації відповідного планомірного, централізованого навчання, вивчення реальних потреб підрозділів, більш повного інформування підрозділів про можливі заходи.

Серед перспектив можна також визначити:

– проєкт «Космічний патруль» – це глобальна космічна система зв'язку, яка покликана відслідковувати (моніторинг) будь-які кризові ситуації, техногенні катастрофи та стихійні лиха;

– VITA – це ракетно-космічна система екстреного доставлення до місць аварій комплектів для порятунку;

– «Аналіз-прогноз» – це космічна система, створена задля обчислення прогнозу землетрусів й інші.

До перспективних напрямів робіт КБ «Південне» слід віднести і низку проєктів, що мають принести користь для усього людства. Ці проєкти спрямовані на вирішення таких глобальних проблем як задоволення потреб землян у нових джерелах енергії, захисток від астероїдної небезпеки і від загрози можливого повторення заледеніння; ліквідація результатів техногенного непотребу навколоземного космічного довкілля; є проєкти, пов'язані з космічним туризмом чи із дослідженнями космічного простору [2].

При проведенні аналізу економічного стану досліджуваного державного підприємства було констатовано, що з 2018 по 2020 роки відбулося скорочення чистого доходу від продажів, а відтак зменшувалася величини чистого прибутку. Останній є основним джерелом самофінансування підприємства. Виходячи з цих обставин постає завдання розробити заходи, що дозволять збільшити величину власних фінансових ресурсів.

Як відомо, основними способами збільшення прибутку вважається збільшення доходів або зменшення витрат суб'єкта господарювання. В межах цих напрямів пропонується частково збільшити дохід ДП за рахунок передачі в оренду приміщення ТПП «Старт», що є об'єктом соціальної інфраструктури (їдальня). Ця пропозиція дозволить частково закрити потребу у фінансових ресурсах за рахунок орендної плати.

Щодо зменшення витрат – пропонується розглянути можливість часткового зменшення залежності ДП від короткострокових банківських кредитів. Так, відомо, що у 2020 році КБ «Південне» мало необхідність постійно користуватися

кредитною лінією задля забезпечення можливості своєчасних поточних розрахунків (виплати заробітної плати та прирівняних до неї платежів, податків, забезпечення своєчасного виконання договірних зобов'язань з контрагентами) у зв'язку із невизначеністю термінів надходження коштів від замовників. Для цього було укладено кредитний договір з АБ «ТАСКОМБАНК» та у разі нестачі коштів на вищевказані потреби, підприємство мало би можливість залучити необхідну суму коштів (транш) за рахунок кредитної лінії й погашати суму траншу одразу, після отримання коштів від замовників.

Обсяги та ефективність виробництва визначають величину, складові та структурні характеристики фінансових ресурсів. Але також навпаки від розміру фінансових ресурсів буде залежати рівень підвищення виробництва й соціально-економічне піднесення підприємства. Достатня величина фінансових ресурсів, їхнє раціональне використання забезпечують фінансовий добробут підприємства задля створення безпечного рівня фінансової стійкості та платоспроможності.

Проведений аналіз джерел формування фінансових ресурсів, їхньої динаміки і структури, напрямів використання засобів та оцінка їх ефективності дозволяють визначити такий підсумок про те, що ДП КБ «Південне» є фінансово стійким та в цілому проводить прибуткову фінансово-господарську діяльність. КБ «Південне» працює більшою мірою за рахунок власних фінансових ресурсів, які потроху зростали з 2018 по 2020 роки, та поточної кредиторської заборгованості (з одержаних авансів). Вагоме місце у структурному вимірі власних фінансових ресурсів належить доходу державного підприємства. Він становить більше половини усіх джерел фінансування. Крім того, значною є доля прибутку, амортизаційних накопичень і зареєстрованого капіталу.

При аналізі господарської діяльності було встановлено, що ДП КБ «Південне» має певні проблеми, пов'язані з наявністю застарілої технічної бази та обладнання. Крім того, було виявлено, що поряд зі зростанням таких показників, як вартість активів, що є позитивним, у підприємства також зростає сума дебіторської заборгованості з виданих авансів, що є негативним. Крім того, негативною є тенденція скорочення доходу від продажу продукції (послуг). Саме

таке зниження склало 48,6% у 2020 році. Серед позитивних моментів варто відзначити тенденцію до зростання чистого прибутку. У 2019 році підприємство отримало чистий прибуток та зберегло тенденцію його отримання і у 2020 році, а саме зростання склало на 48,6% порівнюючи з 2019 роком.

Вишукування джерел фінансування для піднесення підприємства, найефективніше вкладення фінансових ресурсів має важливу роль у функціонуванні фінансових служб в умовах ринкової економіки. При створенні фінансових ресурсів основна роль відводиться структурі їхніх джерел. Зростання частки власних засобів впливає позитивно на діяльність підприємств. Завищена частка позикових засобів збільшує ризики фінансової діяльності підприємства й вимагає витрачання додаткових коштів на виплачування процентів за банківськими кредитами, дивідендів акціонерам, відсотків за облігаціями, знижує ліквідність балансу та порушує фінансову стійкість. Отже для кожного окремого рішення необхідним є детальне обґрунтування цілей отримання додаткових фінансових ресурсів.

Активне залучення внутрішніх джерел та резервів фінансових ресурсів ДП має бути спрямоване насамперед на підвищення його платоспроможності фінансової стійкості. Рекомендації стосуються досягнення підвищення обсягу вхідного грошового потоку (наприклад, через зростання виручки від продажу, реалізації або передачі в оренду частки основних засобів, рефінансування дебіторської заборгованості) або скорочення вихідного грошового потоку (через зниження витрат, що є частиною собівартості продукції чи фінансуються за рахунок прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства).

Проведене аналітичне дослідження фінансово-господарської діяльності КБ «Південне» дозволило запропонувати заходи, провадження яких дозволить збільшити розмір власних фінансових ресурсів. Так запропоновано передати в оренду об'єкт соціальної інфраструктури. Ефектом від проведення такої операції стане зменшення витрат на сплату відсотків за банківським кредитом і зростання грошових надходжень від оренди майна, в тому числі амортизаційних відрахувань.



Існування державного підприємства неможливе без участі економічної системи. Саме через державний і місцеві бюджети фінансується створення нових підприємств державної форми власності, їхнє інвестування та пільгове кредитування, покриття збитковості. Основне місце в цьому фінансовому потоці сьогодні належить державним інвестиціям.

В той самий час через фінанси державного підприємства створюється певна частка доходів державного бюджету. Таке поповнення відбувається через надходження податкових та інших відрахувань державних підприємств до загальнодержавного та місцевих бюджетів, зборів та відрахувань у державні цільові позабюджетні фонди, коштів від оренди місцевих майнових комплексів державних підприємств і приватизації їхнього майна, вилучення частини прибутку за результатами господарської діяльності цих підприємств.

Необхідна для пересічного споживання кількість деяких видів товарів та послуг на ринку не завжди може бути забезпечена виключно приватними організаціями. Теоретично можуть бути наведені досить переконливі аргументи на користь того, що потреби у таких товарах та послугах мають задовольнятися за допомогою роботи державних підприємств. Державні підприємства в умовах ринкової економіки можуть здійснювати свою діяльність на різних засадах. Слід зазначити, що у розвинених країнах понад половину коштів державного бюджету становлять витрати на соціальні послуги. У країнах, що розвиваються, на надання соціальних послуг витрачається значно менша частка державного бюджету, при цьому їх значна частина розподіляється як субсидії (фінансова підтримка) численним державним підприємствам.

У країнах із великою кількістю державних підприємств порівняно низька ефективність їх виробництва безпосередньо негативно впливає на економічне зростання. До того ж, урядам у таких країнах доводиться покривати збитки низькоефективних державних підприємств. В результаті в бюджеті залишається менше коштів на різні соціальні програми та виникає загроза дефіциту державного бюджету. Для покриття бюджетного дефіциту уряди вдаються до емісії (випуску в обіг більшої кількості грошей), викликаючи цим інфляцію, або беруть гроші

в борг у своїх і зарубіжних кредиторів, збільшуючи державний борг. В обох випадках завдається серйозної шкоди економічній стабільності країни і відбувається стримування економічного зростання.

### Список використаних джерел

1. Алескерова Ю. В., Ременюк А. Р. Управління фінансовими ресурсами державних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 30(2). С. 45-48.
2. Анисенко О. В. Розвиток космічної галузі в Україні. *Агросвіт*. 2018. № 11. С. 55-59.
3. Аніловська Г. Я. Державний фактор трансформаційних перетворень в економіках перехідного типу. Львів: Вид-во ЛКА, 2002. 324 с.
4. Вечеров В. Т., Орловська Ю. В., Кахович О. О. Управління державними підприємствами: перегляд цінностей як відповідь на вимоги цифрової економіки. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 29-34. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-5>
5. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV із змінами та доповненнями URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
6. Зюзь Д. В. Внутрішнє фінансування як чинник підвищення ефективності діяльності державних підприємств. *Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. Серія: Державне управління*. 2018. № 2. С. 27-33.
7. Єщенко П. С., Кваснюк Б. Е., Бірюкова О. А. Нова модель держави. Слов'янськ, 2002. 142 с.
8. Konwergencja modeli ekonomicznych Polska I Ukraina / Red naukowa M. G. Woniak, V. I. Chuzhykov, D. G. Lukianenko. Krakow: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie Poland, 2009.
9. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник : у 2 т. / за ред. С. В. Мочерного. Львів: Світ, Т. 2. 2006. 563 с.
10. Офіційна веб-сторінка Державне космічне агентство України. URL: <https://www.nkau.gov.ua/ua/>
11. Офіційна веб-сторінка ДП «Конструкторське бюро «Південне» ім. М. К. Янгеля. URL: <https://www.yuzhnoye.com/ua/home/>
12. Фінанси підприємств: навчальний посібник / за заг. ред. Н. С. Ситник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 402 с.
13. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / за заг. ред. І. О. Школьник. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 368 с.