

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ СУЧАСНОСТІ**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконала: студентка 2 курсу 12-291М групи
заочної форми навчання

Спеціальності 073 Менеджмент

Освітньо-професійної програми

«Менеджмент»

Кравченко О.В.

Керівник: к.е.н., доц. Макаренко С.М.

Рецензент: к.е.н., доц. Ковальов В.В.

Херсон – 2020

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та особливості процесу розроблення програм розвитку.....	6
1.2. Вибір та формування програм розвитку.....	13
1.3. Особливості розробки механізму стійкого розвитку підприємства.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СТАТЕР»	19
2.1. Економічна характеристика підприємства.....	19
2.2. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства.....	29
2.3. Управлінський аналіз зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища підприємства.....	40
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ОПТИМАЛЬНОЇ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ТОВ «СТАТЕР»	42
3.1. Особливості формування програм розвитку підприємства...	42
3.2. Розробка стратегічних альтернатив і вибір оптимальної інвестиційної програми розвитку ТОВ «СТАТЕР» в умовах кризи.....	44
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що недостатньо оперативне і якісне використання інформації топ-менеджментом призводить до зниження ефективності функціонування підприємства взагалі. Для вирішення цієї проблеми необхідно вдосконалювати механізми координації в системі управління. Важливу роль у цьому процесі має розробка комплексних програм, які, централізуючи прийняття рішень з одних питань, можуть послабити централізацію у вирішенні інших.

Основою для розробки теоретичних засад формування та реалізації програм розвитку на підприємствах всіх форм власності є напрацювання вітчизняних та зарубіжних авторів: І. Ансоффа, М. Богданова, В. Василенко, А. Гальчинського, В. Геєць, А. Кінаха, І. Кузнецовой, С. Макаренка, Н. Олійник, В. Павлової, Н. Тюхтенко. Проведений аналіз наукових публікацій переконує, що сучасна наукова думка запропонувала значний спектр програм розвитку підприємства, проте жодна з них не є універсальною, має свої недоліки і не відображає повністю всієї глибини проблеми забезпечення розвитку підприємства в умовах кризових деформацій сучасного економічного простору, його нових викликів та запитів. Зазначене визначило актуальність теми дослідження, її завдання та зміст.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Роботу виконано відповідно до плану науково-дослідної роботи Херсонського державного університету за темою «Формування системи управління інноваційним розвитком сучасного підприємства» (номер державної реєстрації 0120U101319).

Метою кваліфікаційної роботи (проєкту) є розробка теоретично-методичних засад і практичних рекомендацій щодо формування програми розвитку підприємства в умовах сучасності.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких **завдань** як:

- дослідити сутність та особливості процесу розроблення програм розвитку;
- визначити процедуру вибору та формування програм розвитку;
- визначити особливості розробки механізму стійкого розвитку підприємства;
- дослідити стан економічного розвитку ТОВ «СТАТЕР»;
- проаналізувати фінансові результати діяльності підприємства;
- здійснити управлінський аналіз зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища підприємства;
- дослідити особливості формування програм розвитку підприємства;
- визначити стратегічні альтернативи і обґрунтувати вибір оптимальної інвестиційної програми розвитку ТОВ «СТАТЕР» в умовах кризи.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність ТОВ «СТАТЕР».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні й практичні аспекти розробки програми розвитку підприємства.

В роботі застосовувалися загальні **методи** дослідження: метод логічного узагальнення та абстрагування (теоретичні узагальнення, формулювання висновків); метод техніко-економічних показників, використано абсолютний та відносний спосіб виміру впливу факторів на результативні показники діяльності підприємства при проведенні аналізу балансу ТОВ «СТАТЕР».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:

- визначено стратегічні альтернативи та сформовано оптимальну інвестиційну програму розвитку ТОВ «СТАТЕР»;

- розроблено методичний підхід щодо визначення доцільності залучення інвестиційних ресурсів для модернізації основних фондів підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані науково-практичні рекомендації можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «СТАТЕР» при визначенні та розробці інвестиційної програми розвитку підприємства в умовах економічної кризи.

Апробація результатів дослідження. Матеріали дослідження апробовані на V Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти» (15-16 жовтня 2020 р., м. Херсон). За підсумками конференції опубліковано збірник тез доповідей.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та особливості процесу розроблення програм розвитку

Затверджені програми розвитку можуть реалізовуватися як за рахунок коштів бюджетів різних рівнів, так і за рахунок позикових і залучених фінансових ресурсів. Контроль реалізації програм здійснюється за допомогою керівництва суб'єктом управління, який періодично аналізує проміжні результати реалізації програм. Разом з тим, у механізмі програмного управління існує ряд проблем, які вимагають свого вирішення, а саме [50]:

- відсутність єдиного методичного інструментарію розробки програм;
- відсутність достатньої інформаційної забезпеченості розробки, реалізації та контролю за виконанням цільових програм у зв'язку з тим, що відсутня система моніторингу проблемних ситуацій;
- нестабільне фінансове забезпечення програм у процесі реалізації, що пов'язано зі складністю залучення зовнішніх джерел фінансування;
- нечіткість визначення відповідальності за реалізацію програм.

Як правило, їх реалізація здійснюється за допомогою декількох (іноді досить великої кількості) виконавців, серед яких відсутня особа, яка несе особисту відповідальність за програму.

Райзберг Б.А. пропонує три основних критерії виділення проблем:

- рівень нагальності задоволення потреби;
- комплексність проблеми, що характеризується кількістю галузей (регіонів), які беруть участь у її вирішенні;

– повнота циклу вирішення проблеми, що включає наукові дослідження, дослідно-конструкторські розробки, виробництво і використання продукції.

Автор [50] виділяє кілька основних умов, що характеризують проблеми, вирішення яких доцільно здійснювати за допомогою цільової програми:

– можливість кількісного опису цілей, оскільки цільові програми не віддільні від зіставлення альтернативних варіантів досягнення мети, зіставлення витрат і результатів;

– доступність необхідних ресурсів, тобто можливість мобілізації необхідних ресурсів у певний час або вилучення їх з інших сфер діяльності об'єкта управління;

– спрямованість на зміни у діяльності, а не на підтримку поточного стану.

Необхідність цієї умови також зазначається у науковій праці [12], автор якої розглядає програму як інструмент, що забезпечує кардинальну зміну тенденцій, які не можуть бути здійснені у межах постійної методології, технології та організації управління.

Під організаційною структурою системи управління розуміють адміністративну структуру в поєднанні зі складом функцій і важелів управління. Організаційна структура, що відповідає програмному управлінню – це лінійно-функціональна структура, яка утворюється спеціально для управління процесом досягнення мети.

У процесі утворення раціональної структури управління, як правило, використовується програмно-цільовий підхід, який забезпечує узгодженість розроблених заходів з поставленими цілями за рахунок проведення їх детального аналізу. Основним завданням програмно-цільового підходу в управлінні є підвищення ступеня наукової обґрунтованості управлінських рішень, посилення зв'язку виробничої та планово-управлінської програми.

Під програмою розуміють комплекс заходів, спрямованих на досягнення відповідної мети з урахуванням оптимального використання ресурсів при певних обмеженнях [50]. Комплексний характер програми забезпечується шляхом розробки взаємопов'язаних технічних, економічних, соціальних, виробничих, організаційних, науково-технічних та інших заходів. Комплексні програми виступають організуючим початком виробничо-економічної діяльності суб'єкта господарювання [22].

Програми поділяються на дві основні категорії: програми виробничої діяльності (безпосередньо спрямовані на виробництво товарів і надання послуг) і програми діяльності, які забезпечують реалізацію основної програми (призначені для розвитку діяльності із забезпечення виробничого процесу матеріально-технічними складовими).

Цільові програми можна класифікувати за такими ознаками [50]:

- за характером вирішення проблем – комплексні, економічні, соціальні та екологічні;
- за рівнем (масштабом) – програми розвитку галузі (охоплюють ряд суб'єктів господарювання в межах загальнодержавних і регіональних програм), розвитку підприємства, розвитку структурного підрозділу та розвитку певного виробничого спрямування;
- в залежності від терміну реалізації – на короткострокові (до 1 року), середньострокові (від 1 до 3 років), довгострокові (понад 3 роки).

Цільові програми мають ряд специфічних характеристик. Так, важливою характеристикою програми є чітке цільове призначення, тобто визначення конкретної мети і процесу виконання програми. Для реалізації будь-якої програми потрібні певні ресурси: матеріальні, трудові, фінансові. Тому другою характеристикою програми є кількісне

визначення ресурсів для реалізації управлінського рішення, як у цілому, так і окремих його складових за період здійснення програми.

Не менш суттєвою характеристикою цільової програми є її поділ на складові, що характеризують окремі елементи комплексу заходів, значення окремих виконавців в їх досягненні, етапи виконання програми. Комплексний характер програми викликає необхідність здійснення технічних, економічних, правових та інших заходів [28].

Для розробки програми розвитку підприємства передбачається проведення ситуаційного аналізу. В результаті аналізу формується масив проблем, вирішення яких буде передбачене у програмі розвитку. Для вирішення цих проблем програмою передбачається створення систем інформаційного та організаційного забезпечення.

Ряд проблем, виявлених за результатами проведеного ситуаційного аналізу, вирішується програмно-цільовим методом [44]. Основною ідеєю програмно-цільового методу є взаємозв'язок цілей і засобів їх досягнення, де цілі сформовані у певну структуру і строго сформульовані, а засоби – є сукупністю елементів програми, кожен з яких є ступенем і способом вирішення проблеми. Тому програмно-цільовий метод управління передбачає ряд етапів підготовки і реалізації цільової комплексної програми, а саме:

– виявлення проблем і обґрунтування їх актуальності. Здійснюється виявлення проблеми, яка є нетиповою для звичайної діяльності регіону або галузі. Відмінними рисами проблеми, що визначає доцільність її вирішення програмно-цільовим методом, є її стратегічна спрямованість, її вплив на різні сфери діяльності (виробничу, соціальну тощо). На цьому етапі зазвичай розглядають різні способи вирішення проблеми з точки зору очікуваних результатів і необхідних витрат, оцінюють значимість проблеми, пріоритетність і терміновість її вирішення;

– визначення мети програми. У результаті аналізу проблеми, проведеного на попередньому етапі, формують основну мету програми. Залежно від масштабів проблеми, основна мета може бути поділена на цілі нижчого порядку. Слід звернути увагу на структуру і підпорядкованість системи цілей, оскільки ці характеристики багато у чому визначають і структуру самої програми, етапи та прийоми реалізації. Правильна структура цілей дозволяє кожному підрозділу, який досягає певних результатів, внести певний внесок у досягнення цілей підприємства. Встановлені цілі повинні бути узгоджені з цілями і напрямками поточної діяльності підприємства, адаптовані до розвитку зовнішнього середовища;

– визначення ключових показників ефективності. Чіткість цілей досягається їх кількісною визначеністю. На кожному рівні формування цілей необхідно визначити кількісні і такі, що характеризують їх якісні показники, виконання яких буде свідчити про досягнення поставленої мети. Досягнення певних показників необхідно конкретизувати за періодами діяльності. Показники формують з урахуванням найбільш важливої для управління інформації та орієнтують на неї систему обліку і контролю;

– розробка варіантів програм. Для забезпечення процесу розробки варіантів програм необхідно здійснити процес збору вихідних даних, що передбачає вдосконалення систем і обліку діяльності об'єктів планування і управління. Суб'єктом управління розглядаються можливі методи, інструменти та ресурси досягнення цілей. Варіанти програми можуть враховувати особливості розвитку зовнішнього середовища або різні підходи до реалізації програми діяльності об'єкта управління. На різних етапах формування програми для визначення витрат ресурсів використовують методи експертних оцінок, аналогій, структурний і нормативний;

– вибір варіанту реалізації програми і формування комплексу заходів її здійснення. В процесі вибору варіанта реалізації програми необхідно визначитися з найбільш важливими на даному етапі і у стратегічній перспективі факторами, що обмежують реалізацію кожного з варіантів програми; оцінити прогносту ефективність; порівняти необхідні та наявні ресурси. У результаті повинен бути визначений той варіант, який дозволяє досягти поставленої мети з найбільшою ефективністю. Підсумком цього етапу має стати визначення цільових орієнтирів, що дозволить забезпечити більш детальний поетапний контроль реалізації програмних заходів;

– реалізація цільових програм. Основною складовою цього етапу є формування спеціального організаційного механізму управління реалізацією програми, форми і методи якого визначаються відповідно до масштабу і специфіки діяльності регіону і спрямовані на досягнення максимально можливої ефективності. Суттєвим моментом є розробка внутрішньої нормативної бази з регулювання функцій управління підприємством. На початковому етапі доцільно відокремити вирішення питань програми від питань поточного управління. Безумовно, піддаються змінам функції обліку та бюджетування. Для забезпечення внутрішніх стимулів до успішної реалізації програми розвитку важливим елементом є мотивація персоналу;

– контроль і коригування реалізації програми. На цьому етапі здійснюється контроль можливих відхилень ключових показників у процесі реалізації програми. За результатами аналізу відхилень виявляють їх причини, ступінь впливу на очікуваний результат реалізації програми; доцільність ліквідації наслідків відхилень. Коригування програмних заходів має передбачати можливість їх повної заміни, а також можливі варіанти трансформації ресурсного забезпечення [50].

Порівняння результатів з нормативами і встановленими критеріями здійснюється під час проведення поточного контролю з метою визначення відхилень. На цьому етапі визначається сценарій поведінки суб'єкта управління: якщо порівняння результатів з нормативами свідчить про те, що цілі досягаються, то необхідно продовжувати вимірювання результатів, повторюючи цикл контролю, і утриматися від будь-яких інших дій; наявність відмінностей між результатами і цілями вимагає здійснення певних дій, які коригують вже отримані результати, спрямовані на усунення причин відхилень; значна невідповідність цілей і результатів, викликає необхідність перегляду нормативів;

– підведення підсумків реалізації програм. Оцінка результатів реалізації програми повинна проводитися за ключовими показниками ефективності. Загальна оцінка повинна бути спрямована, з одного боку, на оцінку ефективності вирішення проблеми, а з іншого – на оцінку ефективності програмних заходів для її вирішення. Для визначення ефективності реалізації програми розвитку доцільно використовувати системну оцінку. Ефект реалізації програми являє собою функцію від економічних, соціальних, науково-технічних, екологічних результатів.

Соціальний ефект реалізації програми можна оцінити кількісно зіставленням соціальних умов до і після її реалізації [6].

Економічний ефект розраховують, зазвичай, методом бальної оцінки зі застосуванням вагових коефіцієнтів. Аналогічний метод застосовують і для оцінки науково-технічних результатів реалізації програми. Проект цільової програми повинен супроводжуватися пояснювальною запискою, соціально-економічним, техніко-економічним обґрунтуванням та обґрунтуванням джерел фінансування. Потім проект програми проходить стадію експертизи, де формується висновок, який отримується на підставі наступної інформації щодо: ступеня пріоритетності проблеми; обґрунтованості, комплексності та

екологічної безпеки програмних заходів, термінів їх реалізації; необхідності залучення додаткових коштів; соціально-економічної ефективності програми у цілому, очікуваних кінцевих результатів її реалізації.

Подолання розглянутих недоліків, на нашу думку, має спиратися на виконання наступних першочергових завдань [9]:

- формування загальної методології щодо розробки цільових програм, що включає сукупність взаємопов'язаних операцій прогнозно-аналітичного, проектно-розрахункового, техніко-економічного та експериментально-дослідницького характеру, побудованих відповідно до структури і змісту програми;

- розробка системи вибору проблем для вирішення програмно-цільовим методом;

- формування єдиної системи критеріїв для визначення пріоритетності проблем для їх програмної розробки.

У якості критеріїв можуть бути розглянуті наступні: критерії гостроти проблеми, програмного характеру проблеми, масштабності, значущості, фінансової незалежності проблеми, економічного, соціального, екологічного та інноваційного вкладу.

Використання програмно-цільового методу у менеджменті надасть можливість реалізації принципів комплексності та синхронності цілей і завдань програми на кожному етапі її виконання; цільової спрямованості і системності заходів програми; варіантної розробки заходів програми з урахуванням невизначеності (альтернативності) умов реалізації; ресурсної забезпеченості програми; забезпечення керованості програми.

1.2. Вибір та формування програм розвитку

Однією з найважливіших причин помилок і прорахунків під час господарської діяльності підприємства, є відсутність чіткої програми

проведення комплексу заходів для забезпечення економічного розвитку підприємства. На рисунку 1.1 наведено інструментарій, що застосовується у процесі формування програми розвитку підприємства.

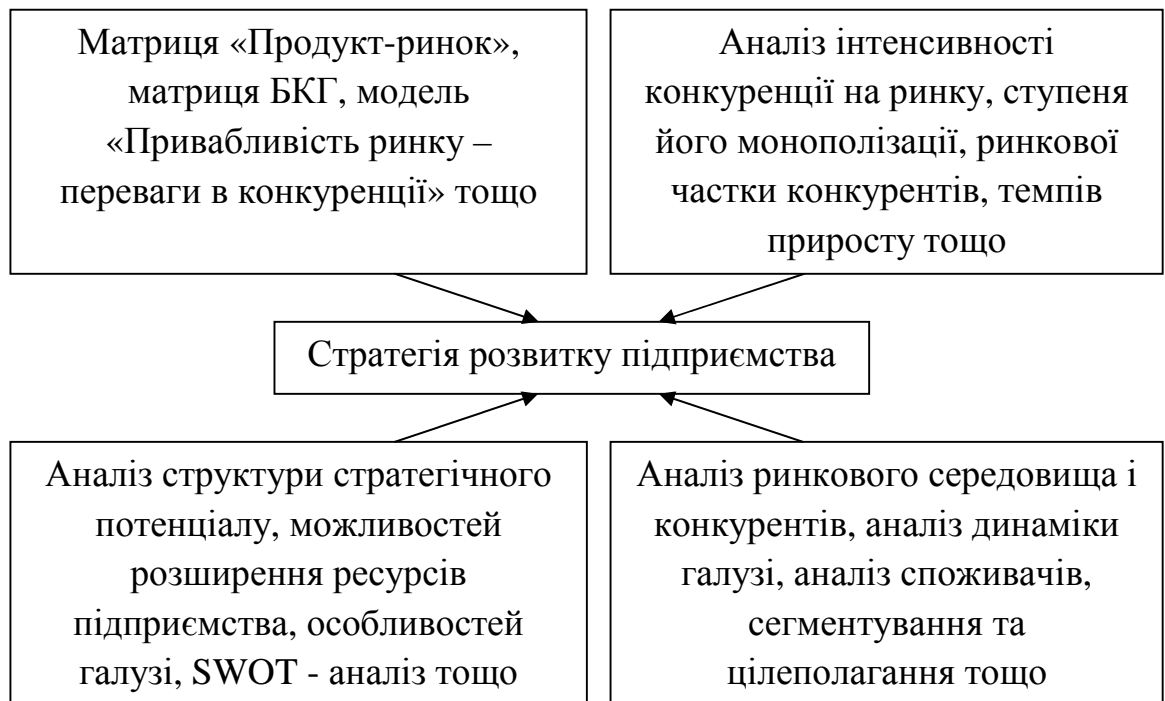


Рис. 1.1. Інструментарій, що застосовується у процесі формування програми розвитку підприємства*

*Джерело: побудовано автором на підставі [12]

Також потрібно чітко притримуватися послідовності проведення основних етапів формування програми розвитку на підприємстві, які відображено на рис. 1.2.

Розроблена схема відображає як основні етапи формування програми розвитку, так і основні дії, які є необхідними при її розробці.

Одним із важливих методів вимірювання у стратегічному плануванні є SWOT-аналіз, який ґрунтується на співставленні сильних і слабих сторін суб'єкта дослідження.



Рис. 1.2. Послідовність основних етапів формування стратегії розвитку на підприємстві*

*Джерело: побудовано автором на підставі [20]

Також стратегічний аналіз підприємства складається з двох самостійних етапів: аналізу рівня зовнішньої ділової активності та аналізу ресурсного потенціалу первинної господарської ланки (внутрішніх можливостей). Природно, що ці два етапи взаємопов'язані між собою, так як результат стратегічного аналізу є синтезом висновків,

отриманих на кожному з цих етапів, однак мета дослідження та інформаційна база дозволяють розглядати їх ізольовано [22].

1.3. Особливості розробки механізму стійкого розвитку підприємства

Нові економічні умови висунули на перший план завдання сталого розвитку підприємства та його здатності протистояти несприятливим ситуаціям, що викликає необхідність забезпечення надійності кожного окремого підприємства. Сучасні реалії ведення бізнесу свідчать, що існуючі на сьогоднішній день проблеми не можуть бути вирішені без формування механізму, що забезпечує сталий розвиток підприємства.

Залежно від впливу зовнішнього середовища, внутрішніх чинників, стратегічних завдань, поточних індивідуальних особливостей підприємства (об'єкта дослідження) механізм сталого розвитку може включати в себе безліч різних елементів: організаційно-управлінських, технологічних, маркетингових, фінансових, інвестиційних тощо, які будуть розглянуті у різних аспектах. При розробці механізму стійкого розвитку підприємства слід звернути увагу на необхідність обдуманого, зваженого і кваліфікованого управління виробництвом, а також на розробку і реалізацію зовнішньої та внутрішньої, конкурентоспроможної політики підприємства. Однак реалії бізнесу свідчать, що не завжди на це звертається увага. На даний момент не завжди можливо досягти високої якості управлінських рішень у вітчизняній промисловості.

В економічному словнику [68] механізм визначається як: послідовність станів, процесів, що визначають собою будь-яку дію, явище; система, що визначає порядок будь-якого виду діяльності; внутрішній устрій (система ланок) машини, приладу, апарата, що приводить їх у дію.

Для характеристики діяльності підприємства в економічній літературі в основному використовується поняття «господарський механізм підприємства», однозначне визначення якого на даний час не сформовано. Найбільш обґрунтованим є поняття господарського механізму [44], а саме: господарський механізм – це спосіб організації виробництва, система функціонування виробничих відносин, які виступають у вигляді конкретних господарських форм (план, економічні нормативи, ціна, прибуток, заробітна плата, фінанси, процедури прийняття рішень тощо) і відображають не тільки виробничі відносини, але й форми організації виробничих сил, організаційну структуру виробництва, а також охоплюють елементи надбудови (ланки державного управління, норми, що закріплені у нормативно-правових актах, певні організаційні структури і методи управління, які регламентують діяльність посадових осіб).

Велика увага вивченню зазначеного поняття приділена у роботах [12, 20, 44]. Під господарським механізмом перераховані вище автори розуміють сукупність структури організації і її основної діяльності, методів здійснення функціонування системи економічних відносин у процесі господарської діяльності з виробництва та реалізації продукції, що випускається, і отримання прибутку, а також зростання економічної ефективності діяльності підприємства.

Автор [9] вважає, що поняття «господарський механізм підприємства» відображає тільки кількісні зміни, але не якісні, властиві поняттю «сталий розвиток», що включають у себе сукупність властивостей і ознак продукції. Ми не зовсім згодні з цією точкою зору, так як вважаємо, що тільки належним чином налагоджений і якісно працюючий господарський механізм зможе забезпечити сталий розвиток підприємства.

В економічній літературі використовується також поняття «економічний механізм» [28, 50], яке можна визначити як сукупність

методів і засобів впливу на економічні процеси. Що стосується економічної системи, то поняття «механізм» може бути визначено як сукупність взаємопов'язаних елементів системи, які забезпечують її функціонування і призводять до певного економічного результату. Теоретичною основою механізму стійкого розвитку підприємства є динамічна теорія розвитку підприємства, з якої випливає, що для забезпечення безкризового розвитку підприємству слід діяти з метою приведення його у стан динамічної рівноваги. Однак, для механізму стійкого розвитку підприємства покласти в основу тільки лише динамічну теорію є недостатнім. У сучасних умовах ринку, говорячи про механізм сталого розвитку, необхідно акцентувати увагу на механізмі управління, але з конкретизованими умовами сталого розвитку підприємства.

Механізм управління підприємством може бути реалізований тільки у межах системи управління, яка забезпечує вирішення проблем підприємства, що постійно виникають під час ведення господарської діяльності. Структура механізму управління залежить від характеру проблем, що підлягають вирішенню. Для вирішення проблеми сталого розвитку підприємства механізм управління необхідно представити як сукупність двох стадій: забезпечення стійкого та сталого рівня розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СТАТЕР»

2.1. Економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «СТАТЕР» (вул. Першотравнева, с. Новокиївка, Каланчацький район, Херсонська область, 75804) займається виробництвом і пропонує до реалізації зернові культури (пшениця, ячмінь, рис та інші зернові та зернобобові). Відвантаження продукції відбувається в будь-якій зручній для покупця тарі з розфасовкою від 1 кг. Доставка можлива як по країнах СНД, так і країнах Європи.

Середньооблікова чисельність штатних працівників у 2019 році складала 215 працівників, середня кількість позаштатних працівників (працюючі за цивільно-правовими договорами та зовнішні сумісники) - 30 осіб. Середньомісячна заробітна плата за підсумками 2019 року складала 7167 грн, що становить 87,5% від середнього рівня по Херсонській області (8187 грн) та лише трохи більше 68% від середнього рівня по країні (10497 грн), що свідчить про складний економічний стан підприємства.

Для проведення аналізу фонду оплати праці штатних працівників товариства (без урахування Єдиного внеску до Пенсійного фонду України) будемо враховувати вплив зміни чисельності штатних працівників та середньорічної заробітної плати, використовуючи наступну формулу:

$$\text{ФОП} = \text{ЗП} * R, \quad (2.1)$$

де ФОП – фонд оплати праці працівників (без урахування Єдиного внеску до Пенсійного фонду України), грн.;

ЗП – середньомісячна заробітна плата, грн.;

R – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

Необхідну для проведення аналізу вихідну інформацію відображено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Інформація щодо оплати праці штатних працівників на
ТОВ «СТАТЕР»***

Назва показників	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
			абсолют- не, грн.	віднос- не, %
Середньомісячний фонд оплати праці (без ЄСВ), грн.	1478064	1540905	62841	4,25
Чисельність персоналу, чол.	212	215	3	1,42
Середньомісячна заробітна плата, грн.	6972	7167	195	2,80

*Джерело: розраховано автором

Для визначення впливу зміни чисельності працівників на фонд оплати праці використано наступну формулу:

$$\Delta\text{ФОТ}_{\text{чп}} = \text{ЗП}_{2018} * \Delta R + \frac{\Delta\text{ЗП} * \Delta R}{2}, \quad (2.2)$$

$$\Delta\text{ФОТ}_{\text{чп}} = 6972 * (215 - 212) + \frac{(7167 - 6972) * (215 - 212)}{2} = 21208,5 \text{ (грн.)}$$

При визначенні впливу зміни розміру середньомісячної заробітної плати на фонд оплати праці використано формулу:

$$\Delta\text{ФОТ}_{\text{зп}} = \Delta\text{ЗП} * R_{2018} + \frac{\Delta\text{ЗП} * \Delta R}{2}, \quad (2.3)$$

$$\Delta\text{ФОТ}_{\text{зп}} = 212 * (7167 - 6972) + \frac{(7167 - 6972) * (215 - 212)}{2} = 41632,5 \text{ (грн.)}$$

Із проведених розрахунків бачимо, що середньомісячний фонд оплати праці працівників (без урахування Єдиного внеску до Пенсійного фонду України) в 2019 році збільшився на 62,8 тис. грн. або на 4,25% за рахунок зміни:

- чисельності працівників – збільшився на 21,2 тис. грн.;
- середньомісячної заробітної плати – збільшився на 41,6 тис. грн.

ТОВ «СТАТЕР» згідно Податкового кодексу України у 2019 році застосовувало ставку оподаткування прибутку на рівні 18%.

Також підприємство є платником податку на додану вартість при реалізації послуг (робіт, товарів).

Використовуючи форму № 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» в таблиці 2.2 проведемо аналіз структури балансу ТОВ «СТАТЕР» на початок і на кінець 2019 року.

Таблиця 2.2

Аналіз балансу ТОВ «СТАТЕР» за 2019 рік*

Показники	На початок року, тис. грн	На кінець року, тис. грн	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн	відносне, %
АКТИВ				
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1	3	2	у 3 р.б.
Незавершені капітальні інвестиції	2571	2365	-206	-8,0
Основні засоби	24214	24016	-198	-0,8
Довгострокові фінансові інвестиції	-	-	-	-

Продовження табл. 2.2

Показники	На початок року, тис. грн	На кінець року, тис. грн	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн	відносне, %
Разом по розділу I	26786	26384	-402	-1,5
II. Оборотні активи				
Запаси	18562	14884	-3678	-19,8
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1177	883	-294	-25,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками	3218	2629	-589	-18,3
Інша поточна дебіторська заборгованість	2633	1917	-716	-27,2
Грошові та їх еквіваленти	96	150	54	56,3
Інші оборотні активи	-	479	479	x
Разом по розділу II	25686	20942	-4744	-18,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-
Баланс	52472	47326	-5146	-9,8
ПАСИВ				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	700	700	x	x
Додатковий капітал	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	13253	15578	2325	17,5
Разом по розділу I	13953	16278	2325	16,7
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Цільове фінансування	1937	2310	373	19,3
Довгострокові кредити банків	-	2634	2634	x
Усього за розділом II	1937	4944	3007	у 2,6 р.б.
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	7892	1499	-6393	-81,0

Продовження табл. 2.2

Показники	На початок року, тис. грн	На кінець року, тис. грн	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн	відносне, %
Поточна кредиторська заборгованість:				
- за довгостроковими зобов'язаннями	-	56	56	x
- за товари, роботи, послуги	14529	15965	1436	9,9
Поточні забезпечення	121	130	9	7,4
Інші поточні зобов'язання	14040	8454	-5586	-39,8
Разом по розділу IV	36582	26104	-10478	-28,6
Баланс	52472	47326	-5146	-9,8

*Джерело: розраховано автором

Аналіз, проведений в таблиці 2.2 показав, що у 2019 році капітал підприємства зменшився на 9,8% або на 5,1 млн грн і склав 47,3 млн грн. Ця зміна зумовлена суттєвим скороченням розміру поточних зобов'язань і забезпечень (-10,5 млн грн або на 28,6%). Водночас відбулося зростання обсягів власного капіталу (+2,3 млн грн. або на 16,7%) та довгострокових зобов'язань і забезпечень (+3,0 млн грн. або у 2,6 р.б.). Перевищення темпів зростання розміру власного капіталу над темпами зростання розміру зобов'язань свідчить про незначне послаблення залежності підприємства від кредиторів.

Оцінка платоспроможності зовнішніми інвесторами здійснюється на основі характеристики ліквідності поточних активів, що визначається часом, необхідним для перетворення їх у грошові кошти.

Для проведення аналізу ліквідності балансу ТОВ «СТАТЕР» у таблиці 2.3 відобразимо активи по кожній групі.

Активи ТОВ «СТАТЕР» у 2019 році*

Активи	На початок звітнього періоду, тис. грн.	На кінець звітнього періоду, тис. грн.
Грошові кошти	96	150
Разом по першій групі	96	150
Товари	-	36
Готова продукція	8738	1864
Дебіторська заборгованість	7028	5429
Разом по другій групі	15766	7329
Виробничі запаси	2746	4147
Незавершене виробництво	7078	8837
Інші оборотні активи	-	479
Разом по третій групі	9824	13463
Основні засоби	24214	24016
Незавершені капітальні інвестиції	2571	2365
Нематеріальні активи	1	3
Разом по четвертій групі	26786	26384
Усього	52472	47326

*Джерело: розраховано автором

У таблиці 2.4 відобразимо зобов'язання підприємства.

Аналіз ліквідності балансу полягає в порівнянні засобів по активам з короткостроковими зобов'язаннями по пасиву, що групуються по ступеню терміновості їхнього погашення.

Зобов'язання ТОВ «СТАТЕР» у 2019 році*

Зобов'язання	На початок звітнього періоду, тис. грн.	На кінець звітнього періоду, тис. грн.
Кредиторська заборгованість і кредити банку, терміни повернення яких наступили	1753	3678
Короткострокові кредити банку	36766	24736
Довгострокові кредити банку і позики	-	2634
Власний (акціонерний) капітал, що знаходиться постійно в розпорядженні	13953	16278
Усього	52472	47326

*Джерело: розраховано автором

Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо:

$$A_1 > П_1, A_2 > П_2, A_3 > П_3, A_4 < П_4, \quad (2.4)$$

де A_1 - абсолютно ліквідні активи (готівка і короткострокові фінансові вкладення);

A_2 - швидко реалізовані активи: готова продукція, товари відвантажені і дебіторська заборгованість;

A_3 – активи, для перетворення яких знадобиться значно більший термін (виробничі запаси, незавершене виробництво);

A_4 – важкореалізовані активи, куди входять основні засоби, нематеріальні активи, довгострокові фінансові вкладення, незавершене будівництво;

P_1 – найбільш термінові зобов'язання (кредиторська заборгованість і кредити банку, терміни повернення яких наступили);

P_2 – середньострокові зобов'язання (короткострокові кредити банку);

P_3 – довгострокові кредити банку і позики;

P_4 – власний (акціонерний) капітал, що знаходиться постійно в розпорядженні підприємства.

Використовуючи інформацію, яка наведена в таблицях 2.3 та 2.4, проаналізуємо ліквідність балансу за 2019 рік по чотирьом групам на початок звітного періоду:

- по першій групі:

$$96 < 1753$$

- по другій групі:

$$15766 < 36766$$

- по третій групі:

$$9824 > 0$$

- по четвертій групі:

$$26786 > 13953$$

Як бачимо на початок 2018 року баланс вважається ліквідний лише по третій групі.

Згідно таблиць 2.3 та 2.4 проаналізуємо ліквідність балансу за 2019 рік по чотирьом групам на кінець звітного періоду:

- по першій групі:

$$150 < 3678$$

- по другій групі:

$$7329 < 24736$$

- по третій групі:

$$13463 > 2634$$

- по четвертій групі:

$$26384 > 16278$$

Як бачимо на кінець 2019 року фінансовий стан підприємства не покращився і баланс ліквідний лише по третій групі, що, водночас, також свідчить про існування значного фінансового ризику для господарської діяльності ТОВ «СТАТЕР».

Для оцінки платоспроможності в короткостроковій перспективі розраховують наступні показники: коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{п.л.}$), коефіцієнт проміжної ліквідності ($K_{ш.л.}$) і коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{а.л.}$).

$$K_{п.л.} = \frac{A1 + A2 + A3}{П1 + П2}, \quad (2.5)$$

- на початок 2019 року:

$$K_{п.л.} = \frac{96 + 15766 + 9824}{1753 + 36766} = 0,667$$

- на кінець 2019 року:

$$K_{п.л.} = \frac{150 + 7329 + 13463}{3678 + 24736} = 0,737$$

Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності знаходимо за формулою:

$$K_{ш.л.} = \frac{A1 + A2}{П1 + П2}, \quad (2.6)$$

У нашому прикладі на початок року величина цього коефіцієнта складає:

- на початок 2019 року:

$$K_{ш.л.} = \frac{96 + 15766}{1753 + 36766} = 0,4118$$

- на кінець 2019 року:

$$K_{ш.л.} = \frac{150 + 7329}{3678 + 24736} = 0,2632$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$K_{a.l.} = \frac{A1}{\Pi1 + \Pi2}, \quad (2.7)$$

- на початок 2019 року:

$$K_{a.l.} = \frac{96}{1753 + 36766} = 0,0025$$

- на кінець 2019 року:

$$K_{a.l.} = \frac{150}{3678 + 24736} = 0,0053$$

Із проведених розрахунків бачимо, що показники ліквідності за 2019 рік на ТОВ «СТАТЕР» не відповідають нормі, підприємство суттєво залежить від кредиторів, вірогідність отримання інвестицій дорівнює майже нулю, що свідчить про велику ризикованість ведення господарської діяльності для керівництва підприємства.

Тільки за цими показниками не можна безпомилково оцінити фінансовий стан підприємства, тому що даний процес дуже складний і дати йому повну характеристику двома-трьома показниками не можна.

2.2. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства

Використовуючи форму № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), в таблиці 2.5 проведемо аналіз основних показників господарської діяльності ТОВ «СТАТЕР» за 2018-2019 роки функціонування.

**Аналіз основних показників діяльності ТОВ «СТАТЕР»
за 2018-2019 роки***

Стаття	2019 рік, тис. грн	2018 рік, тис. грн	Відхилення	
			абсолют- не, тис. грн	віднос- не, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	132095	119014	13081	11,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	105925,4	87404,8	18520,6	21,2
Валовий: прибуток	26169,6	31609,2	-5439,6	-17,2
Інші операційні доходи	15938,4	15579,2	359,2	2,3
Адміністративні витрати	9932,5	10222,8	-290,3	-2,8
Витрати на збут	7293,5	8867,6	-1574,1	-17,8
Інші операційні витрати	8308,5	6017,2	2291,3	38,1
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	16573,5	22080,8	-5507,3	-24,9
Інші фінансові доходи	14,5	-	14,5	x
Інші доходи	272,6	-	272,6	x
Фінансові витрати	3801,9	2898	903,9	31,2
Інші витрати	295,8	112	183,8	164,1
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	12762,9	19244,4	-6481,5	-33,7
Чистий: прибуток	10465,58	15780,41	-5314,83	-33,7

*Джерело: розраховано автором

За результатами проведеного аналізу в таблиці 2.5 встановлено, що фінансова діяльність ТОВ «СТАТЕР» у 2018 – 2019 роках є прибутковою. Разом з тим, протягом 2019 року, незважаючи на зростання розміру чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 13,1 млн грн. або на 11%, розмір чистого прибутку

зменшився на 5,3 млн грн. або на 33,7% у порівнянні з 2018 роком і склав 10,5 млн грн.

При проведенні аналізу рівня фінансової стійкості підприємства показники можна розділити на дві групи: коефіцієнти капіталізації, що характеризують фінансовий стан підприємства з позицій структури джерел коштів; коефіцієнти покриття, що характеризують фінансову стійкість з позицій витрат, пов'язаних з обслуговуванням зовнішніх джерел притягнутих коштів.

Коефіцієнт фінансової автономії ($K_{\text{авт}}$) - характеризує частку майна власників підприємства (власного капіталу) у сукупній сумі коштів, авансованих у його діяльність.

Розрахунок коефіцієнта фінансової стійкості обчислюється за формулою:

$$K_{\text{авт}} = \frac{\Pi_1}{Б}, \quad (2.8)$$

де Π_1 – власний капітал підприємства;

Б – валюта балансу.

- на початок 2019 року:

$$K_{\text{авт}} = \frac{13953}{52472} = 0,2659$$

- на кінець 2019 року:

$$K_{\text{авт}} = \frac{16278}{47326} = 0,344$$

Як бачимо, коефіцієнт фінансової стійкості ТОВ «СТАТЕР» за 2019 рік збільшився з 0,2659 до 0,344, що свідчить про послаблення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів.

Сукупна сума заборгованості не повинна перевищувати суму власних джерел фінансування підприємства, тобто критичне значення коефіцієнта автономії – 0,5.

Зворотним коефіцієнту фінансової автономії є коефіцієнт фінансової залежності ($K_{\text{зал}}$). Добуток цих коефіцієнтів дорівнює одиниці. Коефіцієнт фінансової залежності розраховується за формулою:

$$K_{\text{зал}} = \frac{Б}{П_1}, \quad (2.9)$$

- на початок 2019 року:

$$K_{\text{зал}} = \frac{52472}{13953} = 3,7606$$

- на кінець 2019 року:

$$K_{\text{зал}} = \frac{47326}{16278} = 2,9074$$

Зростання цього показника означає збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства, а отже, і втрату незалежності.

Коефіцієнт фінансового ризику ($K_{\text{фр}}$) відображає співвідношення залучених коштів і власного капіталу. Розрахунок цього показника здійснюється за формулою:

$$K_{\text{фр}} = \frac{Зк}{\Pi_1}, \quad (2.10)$$

де $Зк$ – залучені кошти.

- на початок 2019 року:

$$K_{\text{фр}} = \frac{1937 + 36582}{13953} = 2,7606$$

- на кінець 2019 року:

$$K_{\text{фр}} = \frac{4944 + 26104}{16278} = 1,9074$$

Цей коефіцієнт дає найзагальнішу оцінку фінансової стійкості підприємства – скільки одиниць залучених коштів приходить на кожну одиницю власних. Зменшення показника в динаміці свідчить про послаблення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто про незначне покращення фінансової стійкості. Оптимальне значення даного коефіцієнта - $K_{\text{фр}} \leq 0,5$, критичне значення – 1.

На ТОВ «СТАТЕР» за 2019 рік кількість одиниць залучених коштів в розрахунку на одиницю власних зменшилася з 2,7606 до 1,9074, проте вказаний рівень продовжує свідчити про суттєву залежність підприємства від зовнішніх кредиторів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу ($K_{\text{ман}}$) розраховується за формулою:

$$K_{\text{ман}} = \frac{\Pi_1 - A_1}{\Pi_1}, \quad (2.11)$$

де A_1 – необоротні активи.

- на початок 2019 року:

$$K_{\text{ман}} = \frac{13953 - 26786}{13953} = -0,9197$$

- на кінець 2019 року:

$$K_{\text{ман}} = \frac{16278 - 26384}{16278} = -0,6208$$

Для визначення оптимального значення коефіцієнта маневреності необхідно порівняти цей показник на конкретному підприємстві із середнім показником у галузі чи конкурентів.

Розрахунки коефіцієнтів капіталізації для ТОВ «СТАТЕР» представлено в таблиці 2.6. Чим вищий рівень першого показника і нижчий другого і третього, тим стійкішим є фінансове положення.

Таблиця 2.6

Розрахунок коефіцієнтів капіталізації за 2018 рік*

Показники	Рівень показника		
	на початок року	на кінець року	зміни
Коефіцієнт фінансової автономії	0,2659	0,344	0,0781
Коефіцієнт фінансової залежності	3,7606	2,9074	-0,853
Коефіцієнт фінансового ризику	2,7606	1,9074	-0,853
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,9197	-0,6208	0,2989

*Джерело: розраховано автором

В нашому випадку протягом звітнього періоду коефіцієнт фінансової автономії підприємства збільшився на 0,0781, а отже зменшився на 0,853 показник залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів. На кожну гривню власних коштів підприємства на початок звітнього періоду приходилося 2,76 грн залучених коштів, на кінець звітнього періоду -1,91 грн. Це ще раз підтверджує про незначне покращення рівня фінансової стійкості ТОВ «СТАТЕР».

Також на підприємстві відбулося відносно зростання рівня маневреності власного капіталу.

Для підприємства дуже важливо знайти оптимальне співвідношення коефіцієнта фінансової автономії і коефіцієнта маневреності власного капіталу, іншими словами, оптимізувати співвідношення власного і залученого капіталів.

Коефіцієнти покриття, як і коефіцієнти капіталізації, відіграють важливу роль при оцінці фінансової стійкості підприємства. Найбільш значущими коефіцієнтами в цій групі, є такі:

- коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень ($K_{п.д.в.}$). Логіка розрахунку коефіцієнта структури покриття довгострокових вкладень заснована на припущенні, що довгострокові позики використовуються для фінансування придбання основних коштів і інших капітальних вкладень:

$$K_{п.д.в.} = \frac{\Pi_3}{A_1}, \quad (2.12)$$

де Π_3 – довгострокові зобов'язання.

- на кінець 2019 року:

$$K_{п.д.в.} = \frac{2634}{26384} = 0,0998$$

Коефіцієнт показує, яка частина основних коштів та інших необоротних активів профінансована зовнішнім інвестором. Збільшення коефіцієнта в динаміці свідчить про посилення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів. У свою чергу фінансування капітальних вкладень за рахунок довгострокових джерел фінансування є ознакою успішно розробленої стратегії підприємства. Для банків та інших інвесторів надійнішою є ситуація, при якій значення цього коефіцієнта нижче. Що ж стосується підприємства, то його позиції і більш високе значення даного показника є ознакою нормального функціонування.

Важливим показником, що характеризує фінансову стійкість підприємства, є вид джерел фінансування його матеріальних оборотних коштів. Матеріальні оборотні кошти являють собою запаси (З), вартість яких відображається в II розділі активу балансу. Отже, розмір запасів складає:

- на початок 2019 року:

$$З = 18562 \text{ (тис. грн)}$$

- на кінець 2019 року:

$$З = 14884 \text{ (тис. грн)}$$

Для характеристики джерел формування матеріальних оборотних коштів (запасів) використовується кілька показників:

- власні оборотні кошти ($\Pi_{\text{в.об.}}$):

$$\Pi_{\text{в.об.}} = \Pi_1 - A_1, \quad (2.13)$$

- на початок 2019 року:

$$\Pi_{\text{в.об.}} = 13953 - 26786 = -12833 \text{ (тис. грн)}$$

- на кінець 2019 року:

$$\Pi_{\text{в.об.}} = 16278 - 26384 = -10106 \text{ (тис. грн)}$$

- власні оборотні кошти і довгострокові позикові джерела формування коштів (функціонуючий капітал) ($\Pi_{\text{в.д.п.}}$):

$$\Pi_{\text{в.д.п.}} = \Pi_{\text{в.об.}} + \Pi_3, \quad (2.14)$$

- на початок 2019 року:

$$\Pi_{\text{в.д.п.}} = -12833 + 0 = -12833 \text{ (тис. грн.)}$$

- на кінець 2019 року:

$$\Pi_{\text{в.д.п.}} = -10106 + 2634 = -7472 \text{ (тис. грн.)}$$

- сукупна величина основних джерел формування коштів підприємства (Π_0):

$$\Pi_0 = \Pi_{\text{в.д.п.}} + K_k, \quad (2.15)$$

де K_k – короткострокові кредити банків.

- на початок 2019 року:

$$\Pi_0 = -12833 + 7892 = -4941 \text{ (тис. грн.)}$$

- на кінець 2019 року:

$$\Pi_0 = -7472 + 1499 = -5973 \text{ (тис. грн.)}$$

Трьом показникам наявності джерел формування запасів відповідає три показника забезпеченості запасів джерелами формування:

- надлишок чи недолік власних оборотних коштів (Φ_c):

$$\Phi_c = \Pi_{в.об.} - З, \quad (2.16)$$

- на початок 2019 року:

$$\Phi_c = -12833 - 18562 = -31395 \text{ (тис. грн.)}$$

- на кінець 2019 року:

$$\Phi_c = -10106 - 14884 = -24990 \text{ (тис. грн.)}$$

- надлишок чи недолік власних оборотних коштів і довгострокових позикових джерел формування запасів (Φ_T):

$$\Phi_T = \Pi_{в.д.п.} - З, \quad (2.17)$$

- на початок 2019 року:

$$\Phi_T = -31395 = -31395 \text{ (тис. грн.)}$$

- на кінець 2019 року:

$$\Phi_T = -7472 - 14884 = -22356 \text{ (тис. грн.)}$$

- надлишок чи недолік величини основних джерел формування запасів:

$$\Phi_0 = \Pi_0 - 3, \quad (2.18)$$

- на початок 2019 року:

$$\Phi_0 = -4941 - 18562 = -23503 \text{ (тис. грн.)}$$

- на кінець 2019 року:

$$\Phi_0 = -5973 - 14884 = -20857 \text{ (тис. грн.)}$$

Після проведення розрахунків приведених вище показників за критерієм фінансової стійкості ТОВ «СТАТЕР» може бути віднесене до одного з чотирьох типів: абсолютна, нормальна, хитлива стійкість, кризовий стан.

Враховуючи, що, як на початок, так і на кінець 2019 року підприємство відчуває недолік власних оборотних коштів і довгострокових позикових джерел формування запасів, то в цілому фінансовий стан ТОВ «СТАТЕР» можна охарактеризувати як кризовий ($\Phi_c < 0$, $\Phi_T < 0$, $\Phi_0 < 0$).

Для нормалізації фінансового стану керівництву підприємства необхідно розробити комплекс заходів щодо покращення господарських показників діяльності ТОВ «СТАТЕР», а також механізм управління ризиками в сучасних умовах ринку, який дозволив би мінімізувати вплив негативних факторів бізнес-середовища на економіку підприємства.

2.3. Управлінський аналіз зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища підприємства

У загальному випадку будь-яка економічна стратегія – це довгостроковий план підтримки підприємства в такому стані, яке б відповідало головному принципу – ефективності. Для більш детального аналізу застосуємо інструментарій PEST-аналізу та метод експертних оцінок для визначення міри впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на поточну діяльність аналізованого підприємства [28].

Проведемо PEST-аналіз для ТОВ «СТАТЕР» в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Таблиця PEST-аналізу для ТОВ «СТАТЕР»*

Політичні чинники (P)	Економічні чинники (E)
1. Політична нестабільність в українському суспільстві (-). 2. Військові дії на території України (-). 3. Надмірний рівень бюрократизації та корупції (-). 4. Свобода інформації (+).	1. Нестабільність курсу національної валюти (-). 2. Залежність добробуту більшості мешканців міста і області від курсу валюти (-). 3. Поступове відновлення економіки (+). 4. Не прогнозована інфляція (-). 5. Зростання мінімальної заробітної плати (±). 6. Високий рівень безробіття (±). 7. Обмеженість та відносна недоступність кредитних ресурсів (-). 8. Зниження реальних доходів громадян (-).

Продовження табл. 2.7

Соціальні чинники (S)	Технологічні чинники (Т)
1. Відсутність культури кредитування в українському суспільстві (-). 2. Зростання потреби в продукції в повсякденному житті та на роботі (+).	1. Зростаюча роль Інтернету та соціальних мереж в просуванні продукту (\pm). 2. Доступність нових технологій (+). 3. Гнучкість підприємства в адаптації нових технологій (+).

*Джерело: розроблено автором

Виявлені фактори політичного, економічного, соціального та технологічного спрямування мають неоднакову силу впливу та вірогідність реалізації.

Результати проведеного PEST-аналізу показали, що політичні й економічні чинники є скоріше несприятливими, а соціальні і технологічні – скоріше сприятливими для ТОВ «СТАТЕР». Крім того, вплив одного і того ж фактора, може позначитися на діяльності підприємства як позитивним, так і негативним чином, тобто виступати одночасно як можливістю так і загрозою [20].

Конкурентоспроможність підприємства залежить від ефективності його діяльності і визначається сучасними технологіями, пропозицією якісної продукції за прийнятною ціною, оптимальною організацією менеджменту, наявністю інноваційної підприємницької ідеї тощо [12].

Керівництву ТОВ «СТАТЕР» необхідно розробити стратегічний план дій щодо покращення становища підприємства на відповідному ринку та забезпечити його безумовне виконання для утримання наявних позицій на ринку сільськогосподарської продукції та мінімізації загроз як з боку існуючих, так і нових потенційних гравців.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ОПТИМАЛЬНОЇ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ТОВ «СТАТЕР»

3.1. Особливості формування програм розвитку підприємства

У сучасних умовах розвитку особливої актуальності набуває проблема досягнення конкурентних переваг, які забезпечують підвищення ефективності господарської діяльності та стабільне економічне зростання підприємств різних галузей. Досягнення поставлених завдань можливе за рахунок удосконалення процесів стратегічного планування розвитку підприємства в умовах нестабільного внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища.

Дослідження, проведені авторами у роботі [23] свідчать, що підприємства, які здійснюють комплексне стратегічне планування своєї діяльності, працюють більш успішно і отримують прибуток значно вищий за середній рівень у галузі. Формування стратегічно орієнтованих програм розвитку підприємства необхідно для того, щоб знизити ризики господарської діяльності, забезпечити прогнозування перспектив розвитку зовнішніх подій, оцінити внутрішній потенціал і ресурсні можливості, скоординувати дії всіх підсистем управління підприємством для досягнення поставлених цілей.

Для ефективного вирішення поставлених завдань програма розвитку повинна складатися зі заходів, розроблених в рамках наступних напрямків: маркетингова політика, управління персоналом, фінансове управління, інвестиційна політика, організаційне управління й виробниче планування, у тому числі й планування собівартості продукції. Для забезпечення ефективного процесу реалізації програми розвитку необхідно забезпечити узгодження та координацію дій всіх перерахованих вище напрямів. Разом з тим, ефективно і одночасно

впровадження заходів щодо напрямків маркетингова політика та виробниче планування дозволить у короткостроковому періоді стабілізувати економічний стан підприємства та забезпечити його фінансове оздоровлення. Окремою й однією з найважливіших складових програми розвитку, особливо для вітчизняних промислових підприємств, є формування обґрунтованої програми залучення внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування для впровадження інноваційних технологій у виробничий процес.

Потрібно враховувати, що залучення інвестицій (іноземних і вітчизняних) в українську економіку є життєво важливим засобом усунення інвестиційного «голоду» у країні. Економіка України нині не може задовольнити вимоги західних інвесторів щодо економічної доцільності та захисту вкладених фінансових ресурсів. Серед причин непривабливості українського інвестиційного клімату є повільні темпи реформування економіки, законодавчої бази, нестабільність валютних котирувань, а також нераціональний розподіл внутрішніх інвестицій – приватних і державних, суттєве податкове навантаження, надмірне регулювання та заполітизованість економіки [23].

Вказані проблеми та недоліки призвели до погіршення інвестиційного клімату в країні взагалі та сповільнення темпів приросту іноземного капіталу до національної економіки. У регіональному розрізі вказані фактори в окремих випадках призвели навіть до виведення іноземного капіталу з економіки. Так, обсяг залучених з початку інвестування прямих інвестицій (акціонерного капіталу) в економіку Херсонської області на 01 січня 2019 року становив 204,8 млн дол. США, що складало лише 93,7% до обсягів на початок 2018 року.

За видами економічної діяльності найбільшу питому вагу прямих інвестицій було направлено у розвиток промисловості (32,9% від загального обсягу, у точу числі у переробну промисловість – 25,3%),

оптову та роздрібну торгівлю; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів (16,7%), операції з нерухомим майном (12,9%) та фінансову й страхову діяльність (11,1%) [17].

Результати раніше проведених досліджень [42] свідчать, що головна причина прорахунків у залученні іноземних інвестицій полягає у тому, що в Україні досі немає системної політики з формування інвестиційного клімату. Зокрема, це стосується недосконалості регіональної політики, спрямованої на забезпечення інвестиційної складової економічної безпеки.

Отже, одним з найважливіших факторів підвищення ефективності виробництва та максимізації вірогідності залучення додаткових джерел фінансування є налагодження взаємодії бізнесу з органами влади щодо формування оптимальної програми розвитку з урахуванням викликів сьогодення та раціонального використання наявних виробничих ресурсів.

3.2. Розробка стратегічних альтернатив і вибір оптимальної інвестиційної програми розвитку ТОВ «СТАТЕР» в умовах кризи

Для вибору оптимальної програми розвитку та розробки стратегічних альтернатив подальшого функціонування проведемо SWOT-аналіз ТОВ «СТАТЕР». В таблиці 3.1 відобразимо сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для підприємства.

Основні стратегічні висновки, отримані в результаті проведеного аналізу становища підприємства, повинні містити й основні напрямки подальшого розвитку підприємства.

Стратегій у ТОВ «СТАТЕР» може бути безліч, але всі вони повинні базуватися, в основному, на чотирьох стратегічних альтернативах, це: обмежений ріст підприємства; ріст; скорочення; поєднання будь-яких явищ.

Таблиця 3.1

Матриця SWOT - аналізу ТОВ «СТАТЕР»*

	Можливості	Загрози
	<ul style="list-style-type: none"> - залучення інвестора; - покращення техніки та технології; - вихід на посередників, що перепродують продукцію на зовнішній ринок; - можливість росту потужностей; - поліпшення якості продукції; - розширення напрямків діяльності; - залучення кваліфікованих працівників 	<ul style="list-style-type: none"> - спад виробництва, пов'язаний зі скороченням посівних площ і зниженням урожайності; - несприятливі погодні умови; - зміни в політичному управлінні; - зміна уподобань споживачів; - наявність конкурентів на зовнішньому ринку.
<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - наявність необхідних ресурсів; - вигідне розташування підприємства; - висока конкурентоспроможність; - кваліфікований кадровий склад; - високий досвід на ринку 	<p>Використовуючи наявні матеріальні і трудові ресурси та залучивши інвестиції, збільшити обсяги виробництва, підвищити якість продукції, розширити асортимент, вийти на нові ринки</p>	<p>Використовуючи досвід та залучивши кваліфікованих працівників, стежити за змінами на ринку, діяльністю конкурентів, за прийняттям нових законодавчих актів та своєчасно реагувати на зміни</p>

Продовження табл. 3.1

	Можливості	Загрози
Слабкі сторони: - нестабільний фінансовий стан; - нестача власних оборотних коштів; - моральна зношеність технологічного обладнання; - комунікації, устаткування і приміщення фізично зношені; - висока собівартість продукції; - збитковість; - помітний спад виробництва; - слабо розвинута маркетингова служба; - відсутність досліджень в області передових технологій	Використовувати інвестиції для оновлення обладнання, стабілізувати фінансовий стан, знизити собівартість продукції, збільшити прибуток за рахунок використання нової техніки, диверсифікації, виходу на нові ринки; залучити кваліфікованих працівників для створення відділу маркетингу, для проведення досліджень	Організувати більш жорсткий контроль за використанням матеріальних та фінансових ресурсів, щоб зменшити небажані витрати, своєчасно виконувати ремонт техніки, щоб не допустити порушення технологічних вимог

*Джерело: розроблено автором

Вибір програми розвитку ТОВ «СТАТЕР» є найважливішим і відповідальним моментом для підприємства, тому керівництво повинне приділяти головну увагу визначенню та ефективному впровадженню програм, що базуються на стійкій конкурентній перевазі. Найважливішим напрямком розвитку сучасної підприємницької організації є її становлення, як системи, що ефективно поєднує у собі два головних елементи: підсистему з невеликої кількості відособлених бізнесів і підсистему з декількох агрегованих видів діяльності.

Визначення оптимальної програми розвитку ТОВ «СТАТЕР» дозволить достовірно визначити потребу в сировині, трудових ресурсах, визначити ціну та обсяг продукції, що буде майже повністю реалізовано, суттєво збільшити обсяг освоєння капітальних інвестицій за рахунок коштів державного та місцевого бюджетів, додатково залучити внутрішні та зовнішні джерела фінансування (до 5 млн грн), підвищити економічну безпеку підприємства та своєчасно розробити комплекс заходів для швидкого адаптування до можливих змін у законодавчій базі.

Залучені внутрішні та зовнішні додаткові джерела фінансування у вигляді інвестицій (10 млн грн.), а також залучення кредитних ресурсів фінансових установ (5 млн грн.) дозволить підприємству укласти договір з одним із найбільших постачальників техніки – ТОВ «Торговий дім “Агроальянс”» – на поставку 1 нового гусеничного трактору «CASE Quadtrac 500» загальною вартістю 15 млн грн. Закупівля буде здійснюватися на умовах часткового кредитування терміном на 24 місяці. Гусеничні трактори «CASE Quadtrac 500» – один з найкращих варіантів сільськогосподарської техніки на сьогоднішній день. Зазначені трактори вигідно відрізняються тим, що вони на гусеницях, а не на колесах, тобто в них менша ширина, краще зчеплення, нижче розташований центр ваги. Основні технічні характеристики гусеничних тракторів «CASE Quadtrac 500» наведено в табл. 3.2.

**Основні техніко-економічні характеристики гусеничних тракторів
«CASE Quadtrac 500» (модель FPT Cursor 13 / Tier II)***

Характеристика	Показник
Робочий об'єм	12,9 л.
Об'єм паливного баку	1170 л.
Тип трансмісії	Повністю силове перемикування передач
Максимальна швидкість руху	40 км / год
Кількість передач КПП	16 вперед / 2 назад
Продуктивність гідравлічної системи	216 л / хв
Максимально-допустиме навантаження на тяговий брус	Вертикальна до 4983 кг, тягова - до 22453 кг
Довжина / ширина / висота	7,6 / 3,0 / 3,8 м.
Вага	23416 кг

*Джерело: розраховано автором

Економічні переваги гусеничних тракторів «CASE Quadtrac 500» у порівнянні з наявною технікою на ТОВ «СТАТЕР» можна розділити на три складові:

- менша витрата пального за рахунок меншої пробуксовки. За даними, отриманими під час експлуатації тракторів на українських полях, у середньому ефективність використання палива тракторів Quadtrac на 10-15% більше, ніж колісних тракторів. Ця характеристика є найбільш відчутною при основному обробітку ґрунту. Наприклад, при роботі з дисковими глибокорозпушувачами різниця складає 2 л/га - а, отже, економія біля 1 млн грн. у рік;

- менше ущільнення ґрунту. Колісні та двогусеничні трактори спричиняють на 20-30% більший питомий тиск на ґрунт. Тобто за

рушіями утворюється більш ущільнений ґрунт, де розвиток рослин буде повільніший. Відповідно зменшується потенційна врожайність від 5 до 10% (недоотриманий виторг складатиме до 2 млн грн. у рік);

- можливість вчасного виходу у поле. За рахунок меншого тиску на ґрунт трактори Quadtrac можуть раніше вийти у поле і вчасно виконати заплановані операції, що дозволяє отримати урожайність, закладену у певний гібрид. За розрахунками вітчизняних вчених-аграріїв несвоєчасне (на кілька днів) виконання основної обробки ґрунту (лише одна операція) під пшеницю зменшує потенційну врожайність у середньому на 2%, що складає 430 тис. грн. недоотриманої виручки. В цілому за рік втрати складають до 12% або 2,6 млн грн. недоотриманого виторгу.

Отже, закупівля гусеничного трактору «CASE Quadtrac 500» дозволить збільшити продуктивність та ефективність господарської діяльності ТОВ «СТАТЕР», що в середньому складатиме біля 5,6 млн грн. (1,0+2,0+2,6). Термін експлуатації техніки щонайменше 5 років.

Для визначення економічної ефективності від закупівлі гусеничних тракторів «CASE Quadtrac 500» проведемо розрахунок чистої теперішньої вартості.

Чисту теперішню вартість розраховуємо за формулою:

$$NPV = \frac{X_1}{1+k} + \frac{X_2}{(1+k)^2} + \frac{X_3}{(1+k)^3} + \dots + \frac{X_n}{(1+k)^n} - I, \quad (3.1)$$

де NPV - чиста теперішня вартість;

X_n - чистий грошовий потік, що виникає в кінці року t;

k - мінімально необхідна ставка дохідності (ставка дисконту);

I - початкова вартість витрат (інвестиції);

n - тривалість життя проекту (кількість років (періодів)).

Отже, за розрахунками орієнтовна вартість закупівлі техніки складатиме 15 млн грн., із яких 10 млн грн. - залучені внутрішні та зовнішні додаткові джерела фінансування внаслідок розроблення інвестиційної стратегії розвитку ТОВ «СТАТЕР»; 5 млн грн. - залучення кредитних ресурсів фінансових установ. Співвідношення власних коштів до позикових складатиме 2:1, що свідчить про посилення незалежності підприємства від кредиторів.

Враховуючи, що основна маса продукції йде для реалізації за кордон (експорт в дол. США), будемо вважати, що мінімально необхідна ставка дохідності буде дорівнювати 10% річних. Також при проведенні розрахунку чистої теперішньої вартості потрібно враховувати, що для закупівлі гусеничного трактору «CASE Quadtrac 500» підприємству потрібно буде узяти кредит в банку вартістю 5 млн грн під 40% річних в діючих цінах (або 10% щоквартальних). Кредит буде братися на 2 роки і погашатися щоквартально рівними частинами. Відсотки по кредиту будуть сплачуватися щокварталу.

Для розрахунку однакової щоквартальної суми повернення займу необхідно попередньо визначити ануїтетний коефіцієнт за формулою:

$$a_n = \frac{r}{1 - \frac{1}{(1+r)^n}}, \quad (3.2)$$

де a_n – коефіцієнт;

r – квартальна ставка по кредиту, %;

n – кількість періодів.

$$a_n = \frac{0,1}{1 - \frac{1}{(1+0,1)^{4*2}}} = 0,1874$$

Отже, обсяг щоквартальної суми повернення займу складатиме:

$$Aa_n = a_n * T_k, \quad (3.3)$$

де Aa_n - обсяг щоквартальної суми повернення займу, тис. грн.;

T_k - загальна сума початкових кредитних ресурсів («тіло» кредиту)

$$Aa_n = 0,1874 * 5000 = 937 \text{ (тис. грн.)}$$

Графік погашення кредиту в діючих цінах відобразимо в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Графік погашення кредиту, тис. грн.*

Квар-тал	Залишок кредиту на початок кварталу	Плюс 10%	Мінус періодичний платіж	Залишок кредиту на кінець кварталу
1	5000	500	937	4563
2	4563	456,3	937	4082,3
3	4082,3	408,2	937	3553,5
4	3553,5	355,4	937	2971,9
5	2971,9	297,2	937	2332,1
6	2332,1	233,2	937	1628,3
7	1628,3	162,8	937	854,1
8	854,1	85,4	939,5	0
Усього			7498,5	

*Джерело: розраховано автором

Чиста теперішня вартість складатиме:

$$NPV = -10000 + \frac{5600 - 937 * 4}{(1 + 0,1)} + \frac{5600 - 937 * 4 - 2,5}{(1 + 0,1)^2} + \frac{5600}{(1 + 0,1)^3} +$$

$$\frac{5600}{(1 + 0,1)^4} + \frac{5600}{(1 + 0,1)^5} = -10000 + 14721,55 = 4721,55 \text{ (тис. грн.)}$$

При проведенні аналізу та оцінки доцільності впровадження нововведень проведемо розрахунок індексу рентабельності власного капіталу:

$$I_{\text{рен}} = \frac{\sum X}{I}, \quad (3.4)$$

де $I_{\text{рен}}$ – індекс рентабельності.

$$I_{\text{рен}} = \frac{14721,55}{10000} = 1,4722$$

Отже, внаслідок закупівлі гусеничного трактору «CASE Quadtrac 500» підприємство зможе отримати щонайменше 47,22 коп. прибутку на кожну власну гривню витрат.

Як бачимо із проведених розрахунків ефект від розроблення оптимальної програми розвитку та закупівлі запропонованої техніки для ТОВ «СТАТЕР» має суттєве значення для стабілізації та покращення економічного стану підприємства.

ВИСНОВКИ

Дослідження, проведені у кваліфікаційній роботі (проекті), говорять про важливість та необхідність удосконалення процесів розробки програми розвитку підприємства, та дозволяють зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що під програмою розвитку підприємства розуміють комплекс заходів, спрямованих на досягнення відповідної мети з урахуванням забезпечення оптимального використання виробничих ресурсів при наявних обмеженнях. Комплексний характер програми розвитку забезпечується шляхом розробки взаємопов'язаних технічних, економічних, соціальних, виробничих, організаційних, науково-технічних та інших заходів. Комплексні програми виступають початком організації виробничо-економічної діяльності суб'єкта господарювання.

2. Виявлено, що однією з найважливіших причин помилок і прорахунків під час господарської діяльності підприємства, є відсутність чіткої програми та комплексу заходів для забезпечення економічного розвитку підприємства.

3. Обґрунтовано, що механізм управління підприємством може бути реалізований тільки у межах системи управління, яка забезпечує вирішення проблем підприємства, що постійно виникають під час ведення господарської діяльності. Структура механізму управління залежить від характеру проблем, що підлягають вирішенню. Для вирішення проблеми сталого розвитку підприємства механізм управління необхідно представити як сукупність двох стадій: щодо забезпечення стійкого та сталого рівня розвитку підприємства.

4. Проведений аналіз фінансового стану ТОВ «СТАТЕР» свідчить, що у 2019 році капітал підприємства зменшився на 9,8% або на 5,1 млн грн і склав 47,3 млн грн. Ця зміна зумовлена суттєвим

скороченням розміру поточних зобов'язань і забезпечень (-10,5 млн грн або на 28,6%). Водночас відбулося зростання обсягів власного капіталу (+2,3 млн грн. або на 16,7%) та довгострокових зобов'язань і забезпечень (+3,0 млн грн. або у 2,6 р.б.).

5. Проведений аналіз основних фінансових показників свідчить, що у цілому господарська діяльність ТОВ «СТАТЕР» у 2018–2019 роках є прибутковою. Разом з тим, протягом 2019 року, незважаючи на зростання розміру чистого доходу від реалізації продукції на 13,1 млн грн. або на 11%, розмір чистого прибутку зменшився на 5,3 млн грн або на 33,7% у порівнянні з 2018 роком і склав 10,5 млн грн. Виявлено, що, як на початок, так і на кінець 2019 року підприємство відчуває недолік власних обігових коштів і довгострокових позикових джерел формування запасів, в цілому фінансовий стан ТОВ «СТАТЕР» можна охарактеризувати як кризовий.

6. Результати проведеного PEST-аналізу показали, що політичні й економічні чинники є скоріше несприятливими, а соціальні і технологічні – скоріше сприятливими для господарської діяльності ТОВ «СТАТЕР». Доведено, що керівництву ТОВ «СТАТЕР» необхідно розробити стратегічний план дій щодо покращення становища підприємства на відповідному ринку та забезпечити його безумовне виконання для утримання наявних позицій на ринку сільськогосподарської продукції та мінімізації загроз як з боку існуючих, так і нових потенційних конкурентів.

7. Доведено, що одним з найважливіших факторів підвищення ефективності виробництва та максимізації вірогідності залучення додаткових джерел фінансування є налагодження взаємодії бізнесу з органами влади щодо формування оптимальної програми розвитку з урахуванням викликів сьогодення та раціонального використання наявних виробничих ресурсів.

8. Обґрунтовано, що в основу формування програми розвитку ТОВ «СТАТЕР» потрібно покласти стратегічну альтернативу росту, яка хоч і потребує впровадження кардинальних організаційно-економічних змін, але й надасть змогу суттєво поліпшити фінансові показники діяльності підприємства. Додаткове залучення внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування (10 млн грн.), а також залучення кредитних ресурсів фінансових установ (5 млн грн.) дозволить підприємству закупити 1 новий гусеничний трактор «CASE Quadtrac 500» загальною вартістю 15 млн грн. Внаслідок закупівлі гусеничного трактору «CASE Quadtrac 500» підприємство зможе отримати щонайменше 47,22 коп. прибутку на кожен власну гривню витрат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абалкин Л. Логика экономического роста. М.: ИЭ РАН, 2003. 228 с.
2. Амбросов В.Я. Оцінка конкурентоспроможності агроформувань. Вісник ХНАУ. Серія «Економіка АПК і природокористування». 2009. № 10. Х.: ХНАУ, 2009. С. 23-28.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: пер. с англ. // И. Ансофф, Э.Дж. Макдоннелл СПб.: Питер Ком, 1999. 416 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. ; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. М. : Экономика, 1989. 519 с.
5. Базилевич В. Д. Економічна теорія: політекономія: [підручник] / під ред. В.Д. Базилевича. К.: Знання, 2006. 632 с.
6. Бельтюков Е. А. Выбор стратегии развития предприятия: Учеб. пособие. Одесса: ОНПУ, 2002. 280 с.
7. Богданов М. Г. Вибір стратегічних альтернатив розвитку підприємств легкої промисловості. Щоквартальний науково-виробничий журнал «Легка промисловість». 2001. № 4 (188). С. 50-51.
8. Боровских Н. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития. Маркетинг. 2005. С. 37-48.
9. Василенко В. І. Стратегічне управління підприємством: [навч. посіб.]. К. : Центр навчальної літератури, 2004. 356 с.
10. Відоменко І. О. Сучасні підходи до розробки інвестиційної стратегії підприємств. Економіка харчової промисловості. 2010. № 6. С. 8-13.
11. Гадзевич О. І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств: [навчальний посібник]. К.: Кондор, 2007. 180 с.

12. Гальчинський А. Інноваційна стратегія українських реформ / А. Гальчинський, В. Геєць, А. Кінах. - К.: Академія. - 2002.-548 с.
13. Герасименко Ю.С. Система управління витратами як фактор підвищення конкурентоспроможності/ Ю.С. Герасименко, Я.В. Леонов // зб. наук. пр. «Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму». Т. 2. - № 1 (3). – Дніпропетровськ, – 2010. – С. 175-183.
14. Грещак М. Г. Управління витратами: навч. посібн. / М. Г. Грещак, В.М. Гордієнко, О.С. Коцюба. - К.: 2008. - 264 с.
15. Гринчуцький В. І. Теоретичний аналіз деяких аспектів забезпечення конкурентоспроможності підприємства / В. І. Гринчуцький // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. Збірник наук. праць: економічні науки. – Чернівці, 2008. – Випуск 4 (13). – С. 250-257.
16. Гукалюк А. Ф. Моделювання процесу розробки оптимальної виробничої програми / А. Ф. Гукалюк // Актуальні проблеми економіки. - № 9 (63). - 2010. - С. 184-190.
17. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
18. Замора О. І. Основні тенденції формування і використання трудових ресурсів / О. І. Замора // Актуальні проблеми економіки. - 2009. - № 4. - С. 85-91.
19. Иванов А.П. Метод формирования и оценки конкурентной стратегии компании / А.П. Иванов, Е.Ю. Хрусталева // Финансовый менеджмент. – М. : Дело и сервис, 2005. – № 5. – С. 3–14.
20. Иванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : [монографія] / Ю.Б. Иванов, О.М. Тищенко ; за заг. ред. Ю.Б. Иванова, О.М. Тищенко. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 384 с.
21. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлоф ; пер. с англ. – М. : Экономика, 2007. – 248 с.

22. Кныш М.И. Конкурентные стратеги : [учебное пособие] / М.И. Кныш. – СПб. : Питер, 2000. – 204 с.
23. Коваленко Н. В., Мархайчук М. М. Забезпечення балансу інтересів суб'єктів інвестиційного процесу як фактор підвищення інвестиційної привабливості підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2013. № 2. С. 162–167.
24. Коваленко О.В. Класифікація витрат ресурсів як основа оцінювання собівартості продукції / О.В. Коваленко // Економіка АПК. – 2008. - № 4. – С. 90-96.
25. Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект: [монографія] / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко. - Одеса: Атлант, 2012. - 209 с.
26. Кузнецова І. О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель / І. О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2010. - № 40. - С. 68-71.
27. Лозинська М. Алгоритм формування конкурентної стратегії підприємства / М. Лозинська // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2002. – Випуск 7/13. – С. 193-196.
28. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой / В.Л. Лунев. – М. : Финпресс, НГАЭиУ, 1997. – 356 с.
29. Макаренко С. М., Абельдяєва Т. А., Казакова Т. С., Олійник Н. М. Визначення професійних компетентностей фахівців як складової формування оптимальної стратегії розвитку трудових ресурсів. Економічний простір: Збірник наукових праць. Дніпро: ПДАБА, 2017. № 127. С. 150–161.
30. Макаренко С. М., Олійник Н. М., Данько В. В. Оцінювання ефективності управління підприємством: на прикладі закладів охорони здоров'я. Науковий журнал «Причорноморські економічні студії». Випуск 48. Частина 2. 2019. С. 77–81.

31. Макаренко С.М., Олійник Н.М. Бізнес-планування: навч.-метод. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент». Херсон, 2017. 224 с.
32. Макаренко С.М., Капліна Є.О., Олійник Н.М. Удосконалення податкової політики як основи гармонізації взаємовідносин між державою та суб'єктами господарювання. Економічні інновації. Одеса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2017. Випуск 64. С. 203–208
33. Макконнел К.Р. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2 т.: Пер. с англ. / К. Р. Макконнел, С. Л. Брю. – М.: Республика, 1992. – 799 с.
34. Максимец Н.В. Теоретические и методические основы программно-целевого управления. Российское предпринимательство. 2012. Вып. № 21 (219). С. 32-36.
35. Маренич Т.Г. Об'єктивна оцінка витрат як основа вдосконалення управління економікою / Т.Г. Маренич // Вісник ХНТУСГ: Економічні науки. – Вип.99. – Х.: ХНТУСГ, 2010. – С. 3-16.
36. Маршалл А. Принципы экономической науки, т.1. Пер. с англ. / А. Маршалл – М.: Издательская группа “Прогресс”, 1993 – 26 л.
37. Мачулка О. Облік і аналіз витрат: управлінський аспект / О. Мачулка // Бухгалтерський облік і аудит. – 2008. – № 10. – С. 30-34.
38. Месель-Веселяк В.Я. Підвищення конкурентоспроможності аграрного сектора економіки України / В.Я. Месель-Веселяк // Економіка АПК. – 2011. - № 12. – С. 8-14.
39. Мещеряков В.Є. Класифікація витрат виробництва в ринкових умовах господарювання / В.Є. Мещеряков // Проблеми ефективного функціонування АПК в умовах нових форм власності та господарювання. Т. 2. – К., 2011. – С. 370-374.

40. Нефедова О.Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства / О.Г. Нефедова // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2(14). – С. 117–120.

41. Олійник Н. М. Вдосконалення системи управління розвитком трудових ресурсів як головного критерію підвищення конкурентоспроможності агропромислового комплексу / Н. М. Олійник // Економічні інновації. – 2014. - № 57. – С. 275-282

42. Олійник Н. М., Корчевська Л. О., Макаренко С. М. Оцінка інвестиційної складової економічної безпеки Херсонського регіону з метою залучення міжнародних проектів. Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. Хмельницький. № 1 (244). 2017. С. 130–134.

43. Павлов В. І. Формування стратегії реалізації регіональної інноваційної політики / В. І. Павлов, Ю. М. Корецький // Економічний вісник Національного гірничного університету. - 2014.- № 1. - С. 6-9.

44. Павлова В. А. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємств-виробників споживчих товарів: дис. ...доктора економічних наук: 08.06.01 / Павлова Валентина Андріївна. – Дніпропетровськ, 2012. – 453 с.

45. Панков В. Инновационная деятельность и стратегия повышения конкурентоспособности продукции: международный и региональный аспекты / В. Панков, Ю. Макогон // Економіст. – 2005. – № 6. – С. 40–45.

46. Партин Г.О. Управління витратами підприємства: концептуальні засади, методи та інструментарій: монографія / Г.О. Партин. – К.:УБС НБУ, 2008. – 219 с.

47. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер ; пер. с англ. ; 3-е изд. – М. : АльпинаБизнес Букс, 2008. – 453 с.

48. Портер М.Е. Стратегія конкуренції: Пер.з англ. – К.: Основи, 2006. – 390 с.
49. Пустовит А. Особенности учета производственных расходов и калькулирования себестоимости готовой продукции / А. Пустовит // Бухгалтерский учет и аудит. - 2009. - №5. - С. 3-11.
50. Райзберг Б. А. Программно-целевое планирование и управление: [учебник для вузов]. М.: ИНФРА-М, 2002. 427 с.
51. Рибачок С. А., Макаренко С. М. Формування оптимального податкового навантаження як основи виплати гідної заробітної плати працівникам підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». № 14/2. 2017. С. 99–102.
52. Сабына Е.Н. Организационно-методические аспекты разработки и реализации городских целевых программ: на примере города Барнаула: диссертация на соискание учёной степени кандидата экономических наук: 08.00.05. Барнаул, 2005. 222 с.
53. Савкина Р.В. Планирование на предприятии: [учебник] / Р. В. Савкина. М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К°", 2013. 324 с.
54. Савчук А. В. Системный подход к анализу конкурентоспособности промышленного предприятия / А. В. Савчук // Економіст. – 2001. – № 12. – С. 58-61.
55. Серьогіна А.А. Удосконалення методики калькулювання собівартості продукції рослинництва / А.А. Серьогіна // Удосконалення економічного механізму функціонування аграрних підприємств в умовах невизначеності: зб. наук. пр. Міжнар. наук.- практ. конф. 19-20 травня 2004 року. – К.: КНЕУ, 2004. – С. 558-561.
56. Сіненко М.І. Визначення нормативної собівартості виробництва продукції тваринництва методом економіко-математичного

моделювання / М.І. Сіненко // Економіка АПК. – 2010. - № 12. – С. 53-56.

57. Спиридонов И. А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России: Учебное пособие / И. А. Спиридонов – М.: ИНФРА-М, 1997. – 170 с.

58. Сьомченко В. В. Методичні основи оцінки ефективності використання трудових ресурсів на підприємствах харчової промисловості / В. В. Сьомченко, А. В. Череп // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. - 2010. - № 4 (54). - С. 348-350

59. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; 17-е изд. ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2007. – 928 с.

60. Тюхтенко Н. А., Макаренко С. М., Данько В. В. Налагодження ефективної взаємодії між підприємствами та державними установами в умовах пандемії COVID–19. Науковий вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія «Економіка». Том 25. Випуск 3 (82). 2020. С. 61–66.

61. Тюхтенко Н. А., Макаренко С. М., Олійник Н. М. Об'єктивізація визначення купівельної спроможності споживачів в умовах тіньової економіки. Вісник Київського національного університету імені Т.Шевченка. № 4 (181), 2016. С. 36–42.

62. Управління затратами підприємства: монографія / Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов, Л.Ю. Хлап'юнов та ін. – К.: Лібра, 2010. – 62 с.

63. Фатхурдинов Р. А. Стратегический менеджмент: [учебник] / Р. А. Фатхурдинов. - 4-е изд., пер. и доп. - М.: «Дело», 2010. - 151 с.

64. Фатхурдинов Р. А. Стратегический маркетинг: Учебник / Р. А. Фатхурдинов - М.: АО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 640 с.

65. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособ. – М.: Эксмо, 2004. – 544 с.
66. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська – К.: КНЕУ, 2012. – 384 с.
67. Щиборщ К.В. Стратегическое управление затратами / К.В. Щиборщ // Аудит и финансовый анализ. – 2011. - № 4. – С. 101-104.
68. Экономический словарь: [электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ecolib.com.ua/article.php?book=7&article=620>
69. Яковлева Ю.С. Методичні підходи до визначення собівартості продукції сільськогосподарських підприємств / Ю.С. Яковлева // Вісник ХНАУ, Серія «Економіка АПК і природокористування». - 2008. - № 9. – С. 239-247.
70. Яковлева Ю.С. Собівартість виробництва та облік витрат екологічно чистої сільськогосподарської продукції / Ю.С. Яковлева // Матеріали IV Міжнар. наук. конф. «Соціально-економічні наслідки ринкових перетворень у постсоціалістичних країнах». – Черкаси, 2009. – С. 20-24.
71. Formation of an Innovative Competitiveness Management System of the Enterprise: On the Case of Ukraine's Healthcare / S. Makarenko et al. Journal of Economics and Management Sciences. 2020. Vol. 3. № 1. P. 1–12.