

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
МАРКЕТИНГУ

Кривоніс Є.Е.

ДИПЛОМНА РОБОТА БАКАЛАВРА

2022

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Міністерства освіти і науки України

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
МАРКЕТИНГУ
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Пояснювальна записка

до дипломної роботи бакалавра
(освітній рівень)

на тему «Формування стратегічних напрямів розвитку потенціалу
підприємства»

Виконав: студент гр.МЕН-18з
напряму підготовки (спеціальності)

073 «Менеджмент»
(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Кривоніс Є.Є.
(прізвище та ініціали) (підпис)

Керівник Бучнєв М.М.
(прізвище та ініціали) (підпис)

Рецензент Тищенко В.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Зав. кафедрою публічного управління,
менеджменту та маркетингу

Хандій О.О.

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління


Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління,
менеджменту та маркетингу

Освітній рівень бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідуючий кафедрою публічного
управління, менеджменту
та маркетингу

 д.е.н., проф. Хандій О.О.

26 квітня 2022 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

Кривоніс Єва Едуардівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування стратегічних напрямів розвитку потенціалу підприємства»

керівник роботи Бучнів М.М., к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «26» квітня 2022р.
№ 49/14.01

2. Строк подання студентом роботи 10.06.2022

3. Вихідні дані до роботи дані річних звітів і планів фінансово-економічного розвитку підприємства, статистична звітність, інформація періодичних видань, рекомендації науково-дослідних установ

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1.Дослідження питань щодо формування стратегічних напрямів розвитку потенціалу підприємства;

2.Дослідження стану та аналіз діяльності ПП «Вільне»;

3.Пропозиції щодо вдосконалення стратегічних напрямів розвитку потенціалу підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Елементи стратегічного управління розвитком підприємства; модель потенціалу підприємства; склад та структура земельних угідь підприємства; динаміка та структура товарної продукції; забезпеченість підприємства основними виробничими фондами їх стан та ефективність використання; динаміка середньооблікової чисельності працівників та ефективність використання трудового потенціалу підприємства; основні економічні показники діяльності підприємства; аналіз фінансових результатів діяльності підприємства; показники ефективності фінансово-господарської діяльності; ефективність використання

фінансових ресурсів підприємства; матриця PEST- аналізу щодо оцінки середовища діяльності ПП «Вільне»; модель ефективності використання потенціалу ПП «Вільне»; основні заходи зниження витрат ПП «Вільне».

6. Консультанти розділів роботи


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 29.05.2022

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження та надання теми роботи	квітень 2022 р.	
2.	Обґрунтування актуальності теми роботи	квітень 2022 р.	
3.	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	квітень 2022 р.	
4.	Надання матеріалів по першому розділу роботи	квітень 2022 р.	
5.	Збір інформації для написання другого розділу роботи	травень 2022 р.	
6.	Надання матеріалів по другому розділу роботи	травень 2022 р.	
7.	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	травень 2022 р.	
8.	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	травень 2022 р.	
9.	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	червень 2022 р.	
10.	Підготовка доповіді до захисту роботи	червень 2022 р.	

Здобувач

 Кривоніс Є.Є.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

 Бучнів М.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 68, табл.17, рис.8.

Стратегічний потенціал, стратегія розвитку, стратегічне управління, стратегічний напрям, модель управління, ефективність, підприємство, фінансово-економічна діяльність, фінансовий результат.

У дипломній роботі бакалавра проведено дослідження теоретичних основ формування стратегії, основних стратегічних напрямів розвитку потенціалу підприємства, змісту, що вкладають в поняття «стратегія» та «стратегічний потенціал» різні автори, розглянуто методику прийняття стратегічних рішень, визначено природно-економічні умови, в яких функціонує досліджуване підприємство, проведений аналіз наявності та використання виробничих ресурсів, фінансових результатів діяльності, проаналізовано зовнішнє і внутрішнє середовище об'єкту дослідження.

Також, в роботі узагальнено, систематизовано та проаналізовано світовий досвід теорії та практики формування стратегічних напрямів розвитку потенціалу підприємства в умовах національної економіки та розроблені пропозиції щодо вдосконалення методів оцінювання стратегічного потенціалу підприємства.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ПИТАНЬ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Загальна характеристика підходів до формування стратегії управління підприємством	8
1.2. Вплив розвитку потенціалу підприємства на формування стратегії управління	11
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІ «ВІЛЬНЕ»	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	19
2.2. Аналіз показників фінансового стану приватного підприємства «Вільне»	26
2.3. Аналіз стратегічного потенціалу приватного підприємства «Вільне»	34
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	43
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	45
3.1. Заходи щодо вдосконалення системи управління стратегічним потенціалом підприємства	45
3.2. Шляхи покращення використання стратегічного потенціалу та фінансового стану приватного підприємства «Вільне»	48
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	56
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63

ВСТУП

Успішним інструментом для сталого розвитку як підприємств та галузей, так і всієї економіки є зважене й обґрунтоване стратегічне управління. Вибір та прийняття стратегічного рішення передбачає інтеграцію ресурсів, бізнес-процесів і конкурентних дій підприємства в єдине ціле. Ця єдність дій та мультифункціональний підхід відображають ключову сутність стратегії підприємства. Процес планування є важливим фундаментом для управління суб'єктом господарювання в короткій і довгій перспективах, особливо для біоенергетичної галузі, що має ознаки недосконалої конкуренції. В умовах сталого розвитку економіки кожне підприємство повинно чітко виділяти свої конкурентні переваги для охоплення більшої частки ринку й максимізації прибутку з дотриманням критеріїв енергоефективності, екологічності та інноваційності. Саме тому обрання ефективного стратегічного напрямку розвитку потенціалу має забезпечити стійкий розвиток підприємства не лише з точки зору досягнення ним високих економічних результатів, а й забезпечення екологічних, технологічних та соціальних стандартів.

Нинішня ситуація, що склалася в Україні, є одним із головних факторів перегляду стратегії діяльності підприємств, фірм і компаній, що працюють на вітчизняному ринку. А тому одним із першочергових завдань керівництва будь-якої організації нині є формування й оцінка поточних і перспективних її можливостей, тобто стратегічного потенціалу.

Теоретичні, практичні і методологічні аспекти стратегічних напрямів розвитку потенціалу підприємства розглядалися у працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених економістів як І. Ансофф, П. Друкер, Б. Карлоф, Х. Мінцберг, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон, В. Герасимчук, Л.Є. Довгань, А.П. Наливайко, В.Д.Нємцов, С.В. Оборська, С.А. Попов, З.С. Шершньова З.Є. та ін.

Метою дипломної роботи бакалавра є зміст та процеси формування стратегічних напрямів розвитку потенціалу підприємства, та вироблення рекомендацій щодо їх вирішення.

Завданням роботи є вивчення теоретичних основ формування стратегії, дослідження основних стратегічних напрямів розвитку потенціалу підприємства, розгляд змісту, що вкладають в поняття «стратегія» та «стратегічний потенціал» різні автори, вивчення методики прийняття стратегічних рішень, визначення природно-економічних умов, в яких функціонує досліджуване підприємство, проведення аналізу наявності та використання виробничих ресурсів підприємства, фінансових результатів діяльності, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, формулювання його місії і цілей та визначення ефективних методів оцінювання стратегічного потенціалу об'єкту дослідження.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегічних напрямів розвитку потенціалу ПП «Вільне».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти стратегічних напрямів розвитку потенціалу даного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в тому, що в ній узагальнено, систематизовано та проаналізовано світовий досвід теорії та практики формування стратегічних напрямів розвитку потенціалу підприємства в умовах національної економіки та розроблені пропозиції щодо вдосконалення методів оцінювання стратегічного потенціалу підприємства.

Практична значущість для підприємства полягає у тому, що отримані результати можуть бути використані керівництвом підприємства з метою вдосконалення своєї діяльності.

Методологічну основу дослідження складають загальноприйняті наукові методи пізнання, а саме: спостереження, порівняння, абстрагування, аналіз, синтез, індукція, дедукція, моделювання. В основу дослідження було покладено діалектичний метод пізнання та системний підхід.

Робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 77 сторінок. Містить 17 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел налічує 61 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ПИТАНЬ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Загальна характеристика підходів до формування стратегії управління підприємством

Динамічно змінюване зовнішнє та внутрішнє економічне середовище функціонування вітчизняних підприємств як окремих структурних одиниць виробничої сфери загострила необхідність подальшого багатобічного дослідження їх діяльності по забезпеченню високої економічної ефективності виробничих результатів та пошуку оптимальних методів стратегічного управління. Для того, щоб у повній мірі розкрити питання стратегічного управління виробничим підприємством певного галузевого спрямування, необхідно дослідити сутність основних понять і категорій, що формують об'єкт дослідження, а також вивчити специфіку умов, в яких функціонує виробниче підприємство, здійснюючи свою операційну діяльність. Сьогодні вітчизняні підприємства працюють в умовах макроекономічної нестабільності, що проявляється в низьких темпах приросту ВВП, значних коливаннях цін на сировинні групи товарів, соціальній напруженості, необхідності часткової переорієнтації ринків збуту. Загалом, у зв'язку із руйнівним впливом економічної кризи, у підприємницькому середовищі спостерігається відсутність сталості економічного розвитку [13].

Звичайно, зазначені тенденції нестабільності і динамізму перетворень в економічних системах змушують підприємства адаптуватись до перманентних змін, що визначають подальший їх розвиток. Досягнення мети та безперервний рух у визначеному керівником підприємства напрямку – це одне із основних завдань управління, яке, узгоджуючись із стратегією, формує необхідну платформу для адаптації в умовах трансформації зовнішнього і внутрішнього середовища. Для подальшого дослідження теоретико-методичних засад стратегічного управління виробничим підприємством, насамперед, необхідно

дослідити етимологію понять «управління» та «стратегія», виявити ступінь їхнього зв'язку та взаємозалежності, а також місця в системі реалізації ресурсорієнтованого підходу в економіці.

Оскільки стратегічний потенціал є важливою складовою забезпечення стабільного функціонування організації, то до формування останнього слід підходити з наукової точки зору.

Нині науковці і практики відпрацювали своєрідний набір підходів, що лежить в основі процесу створення потенціалу підприємства.

Якщо, наприклад, якість «входу» при формуванні потенціалу підприємства задовільна, то на якому б високому рівні не здійснювалася реалізація внутрішніх бізнес-процесів, якість «виходу» теж буде задовільною. Якщо якість «входу» відмінна, а якість взаємодії елементів потенціалу за допомогою реалізації бізнес-процесів задовільна, то і якість «виходу» буде задовільною, тобто оцінка якості «виходу» дорівнює нижчій оцінці попередніх елементів. При цьому спочатку формулюються вимоги до «виходу» системи, потім – до «входу» і зовнішнього середовища і тільки потім – до реалізації внутрішніх бізнес-процесів.

Структурний підхід у процесі формуванні потенціалу підприємства заснований на його структуризації і визначенні значимості або пріоритетів серед елементів формованого потенціалу з метою встановлення раціональності співвідношення і підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів між ними.

Вибір стратегії або трансформація діючої моделі стратегії на підприємстві зумовлює формування відповідного методичного апарату. Для визначення стратегії можна використовувати різні методики наприклад, матриці можливостей за товарами / ринками, залежно від життєвого циклу продукту і від циклу розвитку підприємства, створення конкурентної переваги та ін..

В умовах сьогодення важливою є оцінка ефективності діяльності та розвитку підприємства в розрізі складових потенціалу, оскільки їх вимір є необхідним для прийняття управлінських рішень щодо стратегії розвитку,

забезпечення відповідного рівня стабільності та інтенсивності розвитку. Як показує практика, близько 50% підприємств будують системи оцінки ефективності, базуючись винятково на фінансових показниках. Але, якщо компанія хоче не тільки вижити, але й досягти успіху в інформаційну епоху, то її системи оцінки й управління повинні будуватися, виходячи зі стратегічних завдань і можливостей [61].

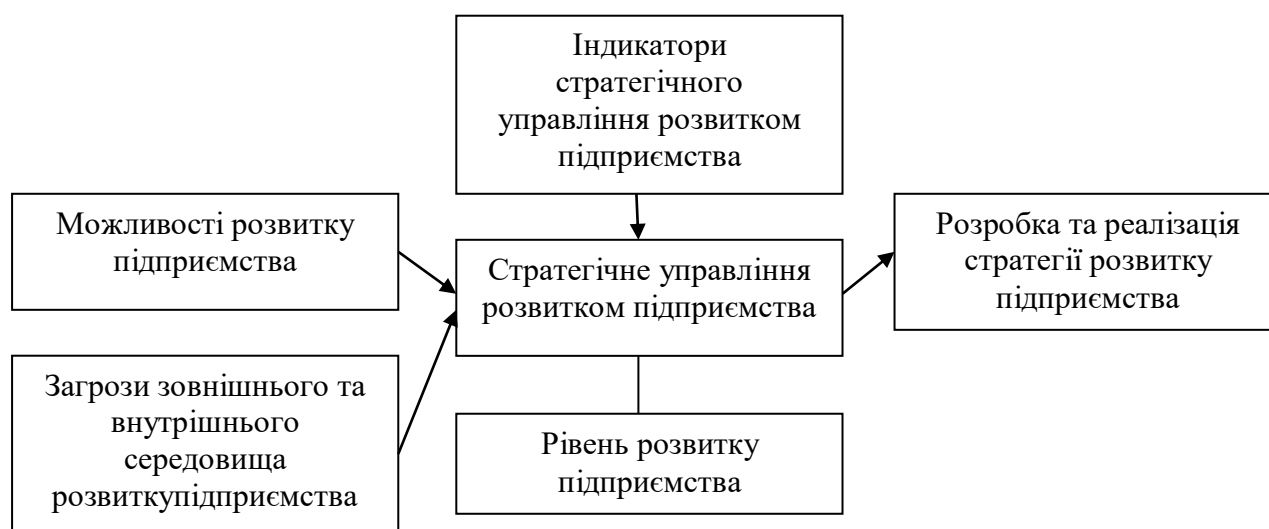


Рис. 1.1. Зв'язок між елементами стратегічного управління розвитком підприємства

Науковцями розроблено багато систем показників, які застосовуються при оцінці ефективності діяльності підприємства з метою своєчасного реагування на зміни, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, коригування обраної стратегії розвитку. Існують різні зарубіжні системи показників, що використовуються в плануванні діяльності підприємств. Але існує безліч перешкод на шляху їх використання та запровадження у діяльність підприємств. Однією з проблем є обґрунтування показників, що включатимуться в оціночну систему, а також їх розрахунок, оскільки в багатьох випадках інформаційна база є обмеженою.

Сучасні економічні умови вимагають від підприємств нової парадигми управління, яка б відповідала всім вимогам сучасності (глобалізація економіки

і бізнесу, світова конкуренція, масова реорганізація економіки, приватизація господарюючих суб'єктів, ліквідація адміністративної верхівки в управлінні, невідповідність підприємств до самостійного управління господарською діяльністю, незворотні зміни навколишнього середовища, інфляція) давала б змогу адаптуватись та гнучко реагувати на вимоги оточуючого середовища, реалізовувати поставлені цілі та продуктивно розвиватися.

1.2. Вплив розвитку стратегічного потенціалу підприємства на формування стратегії управління

На нашу думку, потенціал – це здатність підприємства мобілізувати свої ресурси та компетенції у ході здійснення своєї діяльності з метою досягнення стратегічних цілей, реалізації обраної стратегії та забезпечення відповідного рівня розвитку. Основною формою потенціалу підприємства є його ресурси. Крім цього, важливою складовою потенціалу виступають здібності підприємства мобілізувати ресурси у ході здійснення комплексу дій.

Потенціал підприємства характеризується такими рисами: потенціал підприємства визначається його реальними можливостями (реалізованими та нереалізованими) у тій чи іншій сфері соціально-економічної діяльності; потенціал підприємства характеризується також і певним обсягом ресурсів, як залучених у виробництво, так і підготовлених для використання; потенціал підприємства визначається також навичками різних категорій персоналу до його використання з метою виробництва товарів, здійснення послуг (робіт), отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку виробничо-комерційної системи; рівень і результати реалізації потенціалу підприємства (обсяги виробленої продукції або отриманого доходу (прибутку)) визначаються також формою підприємництва та адекватною їй організаційною структурою.

Процес формування потенціалу підприємства є одним із напрямів його економічної стратегії і передбачає створення й організацію системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був фактором успіху

в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності підприємства. Модель потенціалу підприємства зображена на рисунку 1.2.

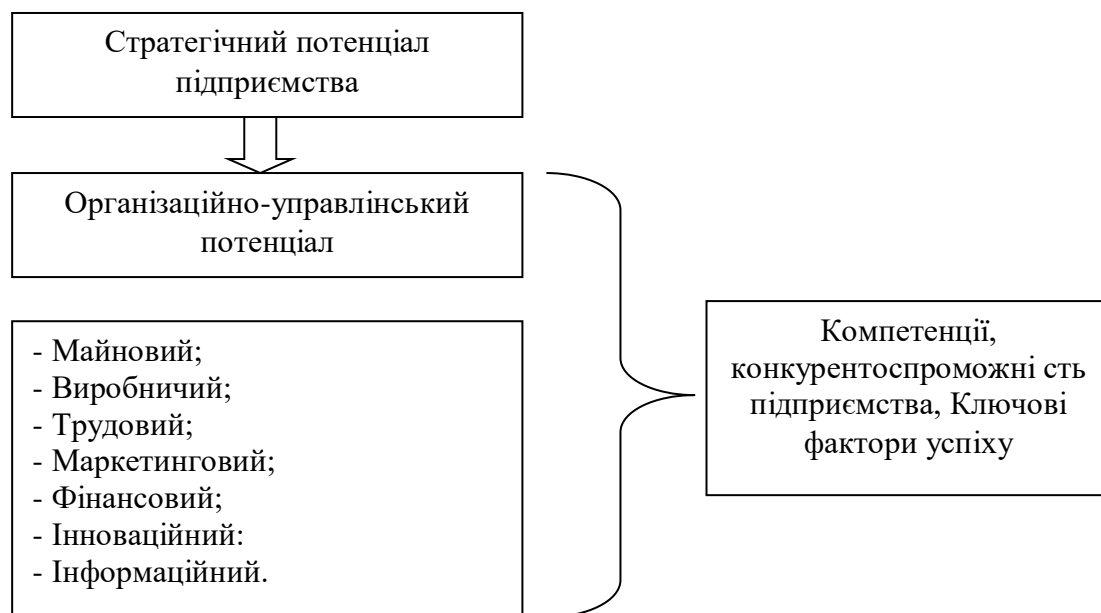


Рис. 1.2. Модель потенціалу підприємства

Отже, модель потенціалу підприємства складається з таких елементів:

Стратегічний менеджмент пов'язаний з таким поняттям як стратегічний потенціал, бо саме від нього залежать можливості підприємства, фірми, компанії вести господарську діяльність в обраному сегменті ринку.

Стратегічний потенціал – це можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства, що можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей. Стратегічний потенціал наділений всіма рисами, які притаманні будь-якій системі, а саме:

- цілісністю;
- цілеспрямованістю та складністю;
- взаємозамінністю та альтернативністю його елементів, взаємозв'язок між ними;
- самовідтворюваністю та гнучкістю;

- комунікативністю;
- ієрархічністю.

При формуванні та використанні потенціалу підприємства проводиться його декомпозиція на компоненти, встановлюються їх функції і зв'язки, тобто здійснюється структуризація.

Нині відомі три підходи щодо визначення потенціалу організації в цілому:

- 1) ресурсний – визначає величину потенціалу як сукупність виробничих ресурсів, тому величина останнього є вартістю окремих його складових;
- 2) структурний – передбачає оцінку раціональності структури потенціалу організації (масштаб потенціалу та його окремих частин, залежність від характеру діяльності чи ступеня замкнутості тощо);
- 3) цільовий – оцінює відповідність наявного потенціалу рівню поставлених цілей, тобто визначає відповідність величини наявного потенціалу оптимальному, достатньому для досягнення стратегічних цілей.

Серед перелічених підходів особливо привабливим є третій, який використовується в процесі формування і реалізації стратегії. Порівняння наявного потенціалу і необхідного для досягнення бажаної мети організацією докорінно відрізняється від кількісної оцінки величини нагромаджених організацією ресурсів. Тут не менш важливою є і якісна оцінка, що надає змогу оцінити можливості досягнення певних результатів, створює умови для обґрунтування зміни певних складових потенціалу шляхом розподілу ресурсів між окремими напрямками діяльності [52].

Чіткого та однозначного уявлення про структуру стратегічного потенціалу підприємства поки не сформовано. Це обумовлено тим, що дослідження з даної проблеми здійснюються в рамках окремих проявів потенціалу. У результаті накопичено багатий інструментарій оцінки ринкових, виробничих, фінансових можливостей підприємства, але разом з тим відчувається недолік повноти охоплення та систематизованого підходу в представленні структури його сукупного стратегічного потенціалу.

Оптимальна структура потенціалу повинна мати мінімальну кількість компонентів, але, разом з тим, вони повною мірою повинні виконувати задані функції. Існує по меншій мірі два відомих підходи до структуризації потенціалу підприємства:

1. Блочно-модульна структуризація.
2. Функціональна структуризація.

Блочно-модульна структуризація потенціалу підприємства заснована на взаємодії трьох складових, які охоплюють всі стратегічні компоненти підприємства, що дозволяють досягти поставленої мети та найбільш повно характеризують внутрішній стан підприємства, а саме стан ресурсів, системи управління та діяльності персоналу.

Відповідно до ресурсної концепції, потенціал підприємства розглядається як система ресурсів, що вступають у взаємодію й обумовлюють досягнуті результати. Блок ресурсів, незважаючи на нібито однозначність їхнього трактування, в економічній літературі представляється різним набором модулів. Найбільшого поширення одержала концепція виділення в сукупності ресурсів наступних елементів:

- технічні ресурси (виробничі потужності, обладнання, матеріали);
- технологічні ресурси (способи виготовлення продукції – технології, наявність конкурентоспроможних ідей, наукові розробки);
- кадрові ресурси (структура та кваліфікаційний склад працівників, їх прагнення до знань і удосконалення, інтелектуальний капітал, стиль управління);
- просторові ресурси (характер виробничих приміщень і території підприємства, розташування об'єктів нерухомості, комунікацій, можливість розширення);
- організаційні ресурси (організація системи виробництва, характер і гнучкість керуючої системи, швидкість проходження керуючих впливів, структура інформаційного забезпечення);

Використання стратегічного потенціалу в діяльності фірми має конкретний вплив на кожне управлінське рішення та може мати значні позитивні або серйозні негативні наслідки. Для підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища потенціал як окрема уособлена категорія має значний вплив та висувається як одна з головних передумов для подальшого економічного процвітання. В умовах невизначеності та нестабільності певні спеціалісти вважають, що для досягнення стратегічного плану, при певних заданих умовах, потрібно в першу чергу орієнтуватися саме на потенціал людини як кваліфікованого робітника [50].

З урахуванням еволюційного розвитку двох різноспрямованих підходів - ринкового та ресурсного є виникнення концепції управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища. З цього приводу деякі науковці намагаються знайти відповідь чому існує в довгостроковій перспективі різний успіх у підприємств, це стосується як підприємств національних так і зарубіжних.

В умовах розвитку ринкової економіки найважливіше значення надається ступеню привабливості галузі в якій планує розвиватися підприємство, враховуючи такі обставини підприємство, що розраховує на стратегічний успіх повинно пильно обрати галузь, виходити на найбільш вигідні ринки та випереджати конкурентів. Для забезпечення конкурентоспроможності потрібно постійно слідкувати за новинами у тій сфері де працює підприємство, впроваджувати нові технології, проводити наради, організовувати тренінги та семінари, підвищувати кваліфікацію працівників компанії [50].

Великий вплив на діяльність підприємства та його стратегічний потенціал мають параметри, що знаходяться всередині фірми та мають безпосереднє відношення на успіх чи невдачу в обиранні стратегії подальшого розвитку чи структури ринку на який орієнтується підприємство, саме тому в сучасних умовах господарювання потрібно пильно стежити та реально оцінювати власні ресурси та можливості підприємства. Впровадження система

яка дозволяє управляти стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища повинна в першу чергу розвивати вже існуючі ресурси компанії, які в подальшому дозволять підприємству досягти переваг перед конкурентами. Довгострокова конкурентоздатність підприємства залежить від його вміння своєчасно розпізнавати реальні зміни в конкурентному середовищі і розвивати свої ресурси щоб бути спроможними відповідати на ці зміни.

Основною проблемою при створенні нового стратегічного потенціалу полягає у великій тривалості процесу. Для того щоб підприємство своєчасно виявляло можливі помилки у виробничій діяльності буде доцільно розбивати довгострокові цілі на короткострокові та поступово добиватися їх виконання. Плануючи майбутню діяльність організації потрібно постійно спів ставляти себе відносно конкурентів та вбачати можливі помилки щоб уникати потенційних загроз [31].

Для успішної діяльності підприємства в рамках стратегічного контролю на підприємстві постійно повинен відбуватися певний нагляд за діяльністю та впровадження певних аспектів функціонування підприємства без спеціальної спрямованості. В сучасних умовах господарювання стратегічний нагляд на підприємстві необхідний для виявлення потенційних загроз та пошуку нових шансів забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища [53].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Таким чином, стратегічне управління в умовах нестабільності зовнішнього середовища, являє собою сукупність узгоджених і цілеспрямованих дій з розробки та реалізації стратегічного потенціалу підприємства з максимальною ефективністю, і є результатом впливу цілого комплексу сукупності факторів, що створюють умови його розвитку. Впровадження комплексного управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища в Україні, є об'єктивно необхідним процесом у сфері організації бізнесу, який сприяє обґрунтованому, узгодженому вирішенню як поточних так і стратегічних проблем та підвищує актуальність підприємницьких організацій адекватно реагувати на непередбачені зміни.

В умовах сьогодення важливою є оцінка ефективності діяльності та розвитку підприємства в розрізі складових потенціалу, оскільки їх вимір є необхідним для прийняття управлінських рішень щодо стратегії розвитку, забезпечення відповідного рівня стабільності та інтенсивності розвитку. Як показує практика, близько 50% підприємств будують системи оцінки ефективності, базуючись винятково на фінансових показниках. Але, якщо компанія хоче не тільки вижити, але й досягти успіху в інформаційну епоху, то її системи оцінки й управління повинні будуватися, виходячи зі стратегічних завдань і можливостей.

Стратегічний потенціал – це можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства, що можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей. Чіткого та однозначного уявлення про структуру стратегічного потенціалу підприємства поки не сформовано. Основною проблемою при створенні нового стратегічного потенціалу полягає у великій тривалості процесу. Для того щоб підприємство своєчасно виявляло можливі помилки у виробничій діяльності буде доцільно розбивати довгострокові цілі на короткострокові та поступово добиватися їх виконання. Плануючи майбутню діяльність

організації потрібно постійно спів ставляти себе відносно конкурентів та вбачати можливі помилки щоб уникати потенційних загроз.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ВІЛЬНЕ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватне сільськогосподарське підприємство «Вільне». Займається вирощуванням зернових культур, соняшника, кукурудзи, сої. В галузі тваринництва утримується велика рогата худоба, займається виробництвом молока і м'яса.

Юридична адреса: 42820, Сумська обл., Великописарівський р-н, с. Вільне, вул. Сумська, 15.

Директором ПП «Вільне» є - Скоромний Валентин Іванович. Головний бухгалтер - Кучкова Світлана Олексіївна. На даному підприємстві працює 41 особа.

Землекористування господарства входить до північної лісостепової зони. Загальна площа сільськогосподарських угідь — 1577 га, з них ріллі — 1544 га. клімат помірно континентальний. Більша кількість опадів буває в літку і становить 510-588 мм на рік. Середня температура повітря в січні становить від -7,3°C до 8°C, а в липні від 18,6 до 21,8°C. Тривалість періоду з температурами понад +10°C становить 149-161 день.

Основними ґрунтами, що знаходяться на території господарства є чорноземи та дерново-підзолисті. В цілому ґрунти характеризуються досить високою природною родючістю.

Земля в сільськогосподарському виробництві виступає в якості головного засобу виробництва. Вона є основою виробничої діяльності.

Землекористування ПП «Вільне» представлене у таблиці (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Склад та структура земельних угідь підприємства

Види угідь	2019		2020		2021		Відхилен ня (+,-) 2021р. до 2019	Відхилен ня (+,-) 2021р. до 2020
	Площа, га	%	Площа , га	%	Пло ща, га	%		
Всього сільськогосподарсь ких угідь	1583	100	1583	100	1577	100	-6	-6
в т.ч. - рілля	1550	98	1550	98	1544	98	-6	-6
- інші угіддя	33	2,1	33	2,1	33	2,1	0	0

Джерело: розроблено автором на основі статистичної звітності ПП «Вільне»

Аналізуючи дані таблиці можна зробити висновок, що площа сільськогосподарських угідь має тенденцію до зменшення, а саме вона зменшилась на 6 га, це відбулося в основному за рахунок зменшення площі ріллі на 6 га або на 0,39 %. Щодо інших сільськогосподарських угідь то їх обсяг залишається незмінним 33 га. Всі сільськогосподарські угіддя взяті в оренду у населення села.

Таблиця 2.2

Динаміка та структура товарної продукції

Види продукції	2019		2020		2021		В середньому за 3 роки	
	Вир. тис. грн.	питома вага, %	Вир. тис. грн.	питома вага, %	Вир. тис. грн.	питома вага, %	Вир. тис. грн.	питома вага, %
Зернові та зернобобові	4022,6	64,8	3402	60,7	6272	65	4565,5	63,5
Соняшник	1725	27,8	1667,7	29,7	2190	22,7	1861	26,7
Інша продукція рослинництва	46	0,7	67,2	1,2	78,2	0,8	63,8	0,9
Разом по рослинництву	5793,5	100	5137	100	9049,6	100	6660	100
Молоко	352,5	84,33	342	72,7	408	67,7	367,4	5,3
Приріст ВРХ	50,3	12,03	68,6	14,6	159,4	26,45	91	1,2
Інша продукція тваринництва	15,2	3,64	59,6	12,68	41	6,81	38,6	0,6
Разом по тваринництву	418	100	470	100	602,2	100	184,2	144,07

Види продукції	2019		2020		2021		В середньому за 3 роки	
	Вир. тис. грн.	питома вага, %	Вир. тис. грн.	питома вага, %	Вир. тис. грн.	питома вага, %	Вир. тис. грн.	питома вага, %
Всього по рослинництву і тваринництву	6211,5	-	5606	-	9651,8	-	3440,3	155,39

Джерело: розроблено автором на основі статистичної звітності ПП «Вільне»

Аналізуючи дані таблиці можна зробити висновки, що дане підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових та зернобобових, питома вага яких складає за три роки 63,5%. Також відображається спеціалізація по вирощуванню соняшника – 26,7% також підприємство спеціалізується на виробництві молока яке складає 5,3% в середньому за 3 роки. Отже, підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових та зернобобових а також соняшник. Оскільки найбільша питома вага основного виду продукції складає 63,5%, то можна сказати, що дане підприємство з різко вираженою спеціалізацією. Так як питома вага молока зменшується в структурі товарної продукції можна сказати, що відбувається процес звуження спеціалізації. По всіх інших видах продукції відбувається поглиблення спеціалізації оскільки питома вага зростає в складі товарної продукції.

Оскільки на підприємстві присутня як галузь рослинництва так як і галузь тваринництва, то можна сказати що галузі підібрано раціонально. Так як побічна продукція рослинництва може використовуватись в якості кормової бази тваринництва, а також продукція тваринництва (гній) в якості добрив для рослинництва.

Отже, можна зробити висновок, що спеціалізація, яка склалася на підприємстві відповідає природно-кліматичним умовам, та є економічно обґрунтованою, оскільки за 2019-2021рр. відбувається збільшення товарної продукції.

Спеціалізація характеризується переважним розвитком тих галузей сільського господарства, які забезпечують виробництво даних видів продукції.

У свою чергу вона вимагає зосередження засобів виробництва та робочої сили для організації розвитку цих галузей і виробництва певних видів продукції. Підвищення сільськогосподарського виробництва безпосередньо впливає на збільшення доходів та рентабельності сільськогосподарського підприємства.[10] Рівень спеціалізації визначають за коефіцієнтом, який розраховують за формулою:

$$K_c = 100 / (\sum U_m(2i-1)), \quad (2.1)$$

де K_c - коефіцієнт спеціалізації;

U_t - частка товарної продукції окремих галузей;

i - порядковий номер частки товарної продукції у ранжованому ряду.

Значення K_c до 0,20 свідчить про низький рівень спеціалізації господарства; 0,21-0,40 - середній; 0,41- 0,60 - високий; 0,61 і більше - для поглибленої спеціалізації господарства [24].

$$K_c = 100 / (64,9(2*1-1) + 25,8(2*2-1) + 25,2(2*3-1) + 15,9(2*4-1) + 8,1(2*5-1) + 5,4(2*6-1) + 5(2*7-1) + 4,1(2*8-1) + 3,6(2*9-1) + 2,6(2*10-1) + 2,1(2*11-1) + 1,2(2*12-1) + 0,8(2*13-1) + 0,3(2*14-1)) = 100/848,5 = 0,12$$

Отже з розрахунків ми бачимо, що рівень спеціалізації дорівнює 0,12 - свідчить про низький рівень спеціалізації підприємства.

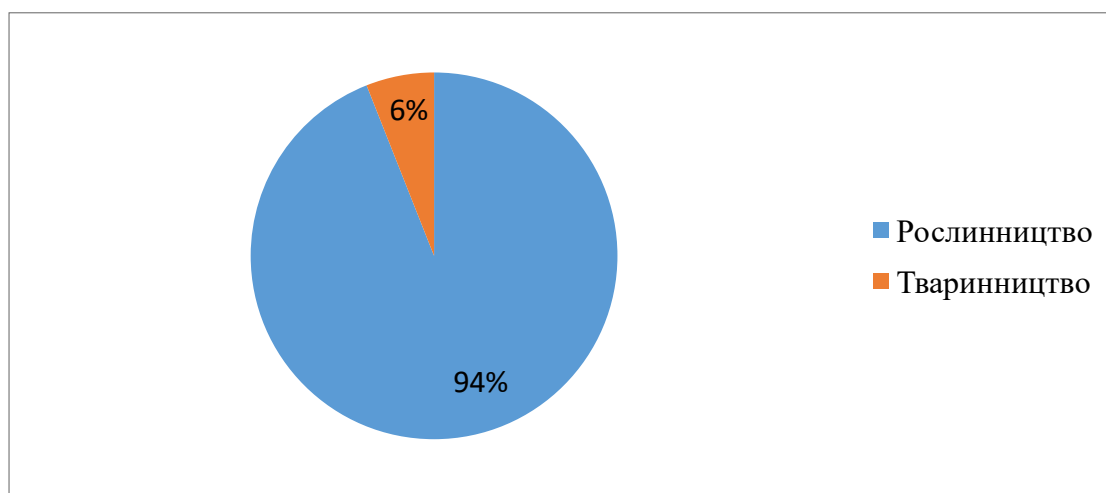


Рис.2.1. Спеціалізація підприємства

З даних діаграми ми бачимо, що рослинництво займає 94% у питомій вазі товарної продукції, а тваринництво всього 6%. Отже ПП «Вільне»

спеціалізується на виготовленні продукції рослинництва (94%). Основні виробничі фонди (їх стан та ефективність використання), наявність технічного забезпечення – є важливими факторами які впливають на показник конкурентоспроможності. Щоб визначити стан та ефективність використання ОВФ та наскільки підприємство забезпечене технікою – проведемо аналіз забезпеченості та використання матеріально – технічної бази підприємства.

Таблиця 2.3

Забезпеченість підприємства основними виробничими фондами їх стан
та ефективність використання

Показники	2019	2020	2021	2021 р. у % до 2019 р.
Фондозабезпеченість, тис. грн.	416,2	580,4	715,9	172,01
Фондоозброєність, тис. грн.	178,1	224,1	275,4	154
Фондовіддача, грн.	1,3	0,9	0,9	69,2
Фондомісткість, грн.	1,1	1,1	1,1	0
Вироблено валової продукції в постійних цінах на 1-го середньооблікового працівника, тис. грн.	158,4	210,8	249,54	X

Джерело: розроблено автором на основі статистичної звітності ПП «Вільне»

Аналізуючи дані таблиці можна зробити висновки що фондозабезпеченість збільшилась на 72,1% і у звітному році становить 715,9 тис. грн. На це вплинуло збільшення вартості основних фондів Це свідчить про те, що підприємство збільшує розмір основних фондів або оновлює їх.

Аналізуючи дані таблиці ми можемо зробити висновок, що фондоозброєність збільшилась на 54,6 % у звітному періоді і становить 275,4, тис. грн. На це вплинуло зменшення середньооблікової чисельності працівників чоловіки, та збільшення середньорічної вартості оборотних фондів на 25%. Це свідчить про збільшення частки уречевленої праці і відповідно зменшення частки живої праці в сукупних витратах праці на одиницю виробленої продукції. Фондовіддача зменшилась на 30,8% і у звітному періоді становить 0,9 грн., стосовно фондомісткості змін не відбулося.

Отже, можемо зробити висновок про те, що господарство достатньо забезпечене фондами, оскільки відбувається збільшення фондозабезпеченості, фонди використовуються інтенсивно, оскільки спостерігається зростання фондоозброєності, однак фонди використовуються неефективно, оскільки скорочується фондівіддача.

Таблиця 2.4

Динаміка середньооблікової чисельності працівників та ефективність використання трудового потенціалу підприємства

Показники	2019	2020	2021	2021 р. у % до 2019 р.
Середньорічна чисельність працівників всього осіб	37	41	41	110,8
в т.ч. рослинництві	27	27	27	100
Тваринництві	10	14	14	140
Вироблено ВП на 1 середньорічного робітника, тис. грн.	158,4	210,78	249,54	157,54
в т.ч. рослинництві	217,07	320,08	378,94	174,57
Тваринництві	586,08	617,29	730,81	124,07
ФОП, тис. грн.	860	981	1126	132,5
середньорічна з/пл, тис. грн.	23	23,9	27,9	121,3

Джерело: розроблено автором на основі статистичної звітності ПП «Вільне»

Розрахувавши таблицю 2.4 ми можемо зробити такі висновки, що в 2014 році порівнянні з 2012роком середньорічна чисельність працівників збільшилася на 4 особи, за рахунок збільшення працівників у тваринництві на 4 особи. Виробництво валової продукції на 1-го середньорічного робітника збільшилось на 91,14 тис. грн. або на 57,54%. ФОП збільшився на 266 тис. грн. Також зросла середньорічна з/п. на 4,9 тис. грн.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники діяльності підприємства

Показники	2019	2020	2021	2021 р. у % до 2019 р.
1. Валова продукція	5860,81	8642,06	10231,3	174,6
а) на 100 га с/г угідь, тис. грн.	370,23	548,01	648,78	175,2
б) на 1 середньорічного роб. тис. грн.	158,4	210,78	249,54	157,5
в) на 100 грн. осн. вир. фондів грн.	177,92	188,12	181,25	101,9
2. Товарна продукція:				
а) на 100 га с/г угідь, тис. грн.	394,7	355,8	614,6	155,7
б) на 1 середньорічного роб. тис. грн.	63,35	1,2	35,71	56,4
3. Валовий прибуток (збиток)	2467	631	2268	91,9
а) на 100 га с/г угідь, тис. грн.	165,8	40,01	143,8	92,9
б) на 1 середньорічного роб. тис. грн.	79,6	15,4	55,3	69,5
4. Чистий прибуток (збиток)	2344	49	1164	62,5
а) на 100 га с/г угідь, тис. грн.	148,1	3,11	92,8	62,7
б) на 1 середньорічного роб. тис. грн.	75,6	1,2	35,7	47,2
5. Рівень рентабельності %	61,93	0,98	19,65	-42,28

Джерело: розроблено автором на основі статистичної звітності ПП «Вільне»

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити висновки, що валова продукція збільшилась на 74,6% і у звітному періоді становить 10231,3 тис. грн. Виробництво валової продукції на 100 га с/г угідь збільшилось на 75,2% і у звітному році становить 648,78 тис. грн., причинами його збільшення є збільшення валової продукції на 4370,49 тис. грн., що свідчить про збільшення випуску продукції та ефективне використання земельного фонду.

Виробництво валової продукції на 1 середнього робітника збільшилось на 57,5%, причинами збільшення є збільшення валової продукції та зменшення робітників на підприємстві. Це свідчить про ефективне використання робочої сили. Валова продукція на 100 грн. основних виробничих фондів збільшилась на 1,9 %, причиною їх збільшення є зменшення основних виробничих фондів

та збільшення валової продукції. Це свідчить про ефективне використання фондів на підприємстві.

Товарна продукція на 100 га. угідь та на 1 середньооблікового працівника збільшилась та зменшилась відповідно на 55,7% та 46,4%.

Валовий прибуток на 100га. с./г. угідь та на 1 середньооблікового працівника зменшилось відповідно на 8,1% та 7,1%.

Чистий прибуток на 100 га с-г угідь зменшився на 37,3%а на 1 середньооблікового працівника також зменшилось на 52,8% .

Ефективність діяльності підприємства зменшилась, про що свідчить зменшення рівня рентабельності на 42,28 %, на це вплинуло зменшення чистого прибутку на 37,5%. На зменшення прибутку вплинуло збільшення собівартості продукції та підвищення рівня самообслуговування.

2.2. Аналіз показників фінансового стану приватного підприємства «Вільне»

Для української економіки на сучасному етапі притаманне форсування реформ, з проведенням курсу на необхідність відходу держави з економіки, що в свою чергу призводить до великих соціально-економічних витрат, що призвело до глибокої та затяжної кризи в усіх сферах і, у тому числі, аграрній сфері. Аналіз функціонування сільськогосподарської галузі свідчить, що при відомих галузевих особливостях в ній проявляються практично усі проблеми і труднощі перехідного періоду, з якими стикається економіка країни в умовах нестабільності.

Можливість реалізації стратегії розвитку для сільськогосподарських підприємств залежить від сукупності факторів серед яких найбільш впливовими є можливість підприємства до впровадження стратегії (фінансова та взагалі бачення необхідності змін), рівень державного втручання в діяльність фірм, політична ситуація в країні, економічна стабільність чи нестабільність, яка притаманна певному етапу розвитку чи занепаду економіки держави, життєвий цикл галузі, рівень податкового навантаження тощо [33, с. 101].

Отже, спочатку проаналізуємо активи та пасиви підприємства та визначимо на скільки вони змінилися за останні з 2019 р. по 2021 рік.

У 2021 році в порівнянні з 2019 роком вартість необоротних активів збільшилась на 2128, за рахунок зміни основних засобів, вони збільшилась на 2102 тис. грн., причиною цього стало збільшення первісної вартості на 3558 тис. грн. Щодо вартості незавершених капітальних інвестицій, то її сума залишилась незмінною 117 тис. грн. Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів залиш залишилась незмінною вона становить 1 тис. грн. Вартість оборотних активів зменшилась на 92 тис. грн., за рахунок зменшення дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги на 78 тис. грн., та за рахунок зменшення дебіторської заборгованості за бюджетом на 3 тис. грн. Загальна сума балансу збільшилась на 2036 тис. грн.. Загальна сума власного капіталу збільшилась на 1513 тис. грн., це сталося за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку на 1513 тис. грн. Сума довгострокових зобов'язань зменшилась на 281 тис. грн., причиною цього стало зменшення показника інші довгострокові зобов'язання на 281 тис. грн. Поточні зобов'язання збільшились на 804 тис. грн. Причиною цього збільшення є зростання суми короткострокових кредитів банків за бюджетом на 71 тис. грн., розрахунок з оплати праці на 14 тис. грн., та інші поточні зобов'язання на 747 тис. грн. Загальна сума балансу збільшилась на 2036 тис. грн..

Таблиця 2.6

Аналіз показників динаміки доходності підприємства

Показник	Базисний період тис. грн.	Звітний період тис. грн.	Абсолютне відхилення (+,-)	Відносне відхилення, %
Вартість активів підприємства	9145	11181	2036	122,26
Сукупний дохід	7045	10323	3278	146,53
Сума сукупного доходу на 1 грн. вартості активів	0,77	0,92	0,15	119,85

Джерело: розроблено автором на основі статистичної звітності ПП «Вільне»

З даних розрахунків ми можемо зробити наступний висновок, що сума сукупного доходу на 1 грн. у звітному році в порівнянні з базисним збільшилась на 0,15 грн. тобто на 19,85 %. Причинами збільшення даного показника відбулося за рахунок збільшення вартості активів підприємства на 22,26%, а саме збільшення виробничих запасів та незавершеного виробництва - це означає, що підприємство не може реалізувати продукцію, яка знаходиться на складах та можливо почало використовувати озимі культури. Також на збільшення даного показника вплинуло збільшення сукупного доходу на 46,53% причинами стало збільшення нерозподіленого прибутку та деяких пунктів у розділі 2 оборотні активи.

Отже, можемо сказати що у підприємства збільшилася доходність а саме збільшення доходів над витратами і тому дане підприємство має тенденцію до збільшення доходності свого капіталу.

Таблиця 2.7

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства

Найменування показника	Базисний період тис. грн.	Звітний період тис. грн.	Абсолютне відхилення (+,-)	Відносне відхилення, %
Чистий дохід(виручка від реалізації продукції)	6252	9720	3468	155,47
Собівартість реалізованої продукції	3875	7452	3577	192,31
Валовий прибуток	2467	2268	-199	91,93
інші доходи операційної діяльності	630	539	-91	85,56
Витрати операційної діяльності	627	1184	557	188,84
Фінансовий результат від операційної діяльності	2470	1623	-847	65,71
Інші доходи	163	64	-99	39,26
Витрати фінансової діяльності	28	179	151	639,29
Фінансові витрати	28	179	151	639,29
Втрати від участі в капіталі	-	-	-	-
Фінансовий результат від фінансової діяльності	-28	-179	-151	639,29
Інші витрати	162	44	-118	27,16
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	2443	1464	-979	59,93
Податок на прибуток від звичайної діяльності	-	-	-	-
Фінансові результати від звичайної діяльності	2443	1464	-979	59,93

Джерело: розроблено автором на основі статистичної звітності ПП «Вільне»

З даних розрахунків ми можемо зробити такий висновок, що чистий дохід в звітному році в порівнянні з базисним збільшився на 3468 тис. грн. або на 55,47 % причинами такого збільшення стало збільшення продукції на підприємстві. Щодо валового прибутку, то він у звітному році в порівнянні з базисним зменшився на 199 тис. грн. або на 8,07 %. Причиною цього стало збільшення собівартості на 3577 тис. грн. або на 92,31 % та зменшення інших доходів від операційної на 91 тис. грн. а також збільшення витрат операційної діяльності на 88,84% . Фінансовий результат від операційної діяльності зменшився на 847 тис. грн. або на 34,29 %, причиною цього стало збільшення витрат операційної діяльності на 557 тис. грн. або на 88,84 % така. Зменшення цього показника є негативним для підприємства оскільки можна сказати що підприємство не в змозі виконати свої плани. Фінансовий результат від фінансової діяльності зменшився в звітному році у порівнянні з базовим на 151 тис. грн. або на 639 %. Причиною такого зменшення є збільшення витрат на 151 тис. грн.. або на 639 %. Це означає що підприємство втрачає свої фінансові ресурси і може збанкрутувати. Фінансовий результат від звичайної діяльності також зменшився у звітному році на 979 тис. грн.. або на 40,07 %. Причиною є зменшення фінансового результату від фінансової діяльності, валового прибутку, фінансового результату від операційної діяльності та збільшення витрат. Така тенденція зміни показників не є позитивною і ми можемо сказати, що воно не може використовувати свої фінансові ресурси і це може призвести до банкрутства даного підприємства.

Таблиця 2.8

Динаміка та структура операційних витрат за економічними елементами

Найменування показника	Базисний період тис. грн.	Звітний період тис. грн.	Абсолютне відхилення (+,-)	Відносне відхилення, %
Матеріальні витрати	2749	4560	1811	165,88
Витрати на оплату праці	850	1126	276	132,47
Витрати на соціальні заходи	316	419	103	132,59
Амортизація	530	874	344	164,91

Найменування показника	Базисний період тис. грн.	Звітний період тис. грн.	Абсолютне відхилення (+,-)	Відносне відхилення, %
Інші операційні витрати	1271	1669	398	131,31
Разом операційних витрат	5716	8648	2932	151,29
Сума витрат операційної діяльності на 1 грн. реалізованої продукції	0,91	0,89	-0,02	97,31

Джерело: розроблено автором на основі статистичної звітності ПП «Вільне»

З розрахунків ми можемо зробити такий висновок, що сума витрат операційної діяльності на 1 грн. реалізованої продукції в звітному році зменшилась порівняно з базовим на 0,02 грн. або на 2,69%. Причиною стало збільшення чистого доходу на 34,68 тис. грн. або на 55,47% та збільшення операційних витрат на 2932 тис. грн.. або на 51,29% які збільшилися за рахунок таких статей витрат матеріальні витрати на 1811 тис. грн. або на 65,88%, , витрати на оплату праці на 276 тис. грн. або на 32,47% це означає що підприємство заохочує працівників збільшенням заробітної плати і відповідно витрати на соц. заходи також збільшились на 103 тис. грн. або на 32,59%, амортизація на 344 тис. грн.. або на 64,91%, інші операційні витрати на 398 тис. грн. 31,31%. Таке зменшення показника є позитивним і означає що підприємство зменшує свої затрати на реалізацію продукції і відповідно збільшує свої прибутки.

Таблиця 2.9

Динаміка та структура витрат підприємства

Найменування показника	Базисний період тис. грн.		Звітний період тис. грн.		Абсолютне відхилення (+,-)	Відносне відхилення, %
	Сума тис. грн.	Питома вага, %	Сума тис. грн.	Питома вага, %		
Собівартість реалізованої продукції	3875	80,88	7452	84,12	3577	192,31
Адміністративні витрати	428	8,93	735	8,3	307	171,73

Найменування показника	Базисний період тис. грн.		Звітний період тис. грн.		Абсолютне відхилення (+,-)	Відносне відхилення, %
	Сума тис. грн.	Питома вага, %	Сума тис. грн.	Питома вага, %		
Витрати на збут, усього	40	0,83	151	1,7	111	377,5
Інші операційні витрати	159	3,32	298	3,36	139	187,42
Фінансові витрати	28	0,58	179	2,02	151	639,29
Інші витрати, всього	162	3,38	44	0,5	-118	27,16
Надзвичайні витрати	99	2,07	0	0	-99	0
Усього витрат	4791	100,0	8859	100,0	4068	184,91

Джерело: розроблено автором на основі статистичної звітності ПП «Вільне»

Проаналізувавши дані таблиці можна сказати що збільшення витрат підприємства у звітному порівняно з базисним збільшились на 4068 тис. грн. На це вплинуло зростання собівартості реалізованої продукції на 3577 тис. грн. а питома вага по даному показнику у звітному році збільшилась на 4,12 п.в. На збільшення собівартості вплинуло зростання виробничої собівартості та собівартості реалізованих товарів. Також на збільшення усього витрат мають вплив адміністративні витрати, які збільшились на 307 тис. грн. або на 71,73% їхня питома вага в структурі майже не змінилась вона зменшилась всього на 0,63 п.в. На зростання адміністративних витрат мало вплив збільшення загальногосподарських витрат. Також на зміну витрат вплинуло збільшення витрат на збут на 111 тис. грн. які у звітному році становлять 151 тис. грн. На збільшення цих витрат вплинули витрати на рекламу та витрати на доставку товарів споживачу. Інші операційні витрати у звітному році збільшились на 193 тис. грн. тобто на 87,42% питома вага майже не змінилась. На підвищення суми витрат операційних витрат вплинуло збільшення собівартості реалізованих виробничих запасів та необоротних активів. Збільшення фінансових витрат має негативний характер впливу на витрат по підприємству витрати у звітному році збільшились на 151 тис. грн. також збільшилась

питома вага по даній статті на 1,4 п.в. Таким чином підприємство майже правильно розподіляє свої витрати.

Таблиця 2.10

Показники ефективності фінансово-господарської діяльності

Показники	Значення показника		
	Базисний період тис. грн.	Звітний період тис. грн.	Відхилення (+,-)
Коефіцієнт рентабельності активів	0,21	0,14	-0,07
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,39	0,18	-0,21
Коефіцієнт рентабельності сукупного капіталу	0,22	0,11	-0,11
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,29	0,34	0,05
Коефіцієнт поновлення основних засобів	0,19	0,14	-0,05
Коефіцієнт оборотності активів	0,56	0,64	0,08

Джерело: розроблено автором на основі статистичної звітності ПП «Вільне»

Проаналізувавши дані таблиці можна зробити наступні висновки, що коефіцієнт рентабельності активів в звітному році порівняно з базисним зменшився на 0,07. Оскільки коефіцієнт рентабельності активів більший за оптимальне значення можна зробити висновок, що прибуток отриманий на одиницю активів підприємства або на одиницю всіх вкладених коштів збільшується. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу у звітному році в порівнянні із базисним зменшився на 0,21 на це вплинуло зменшення чистого прибутку та зменшення власного капіталу. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу характеризує рівень прибутковості власного капіталу вкладеного в підприємство якій зменшується оскільки показник зменшується, але він більший за оптимальне значення. Коефіцієнт рентабельності сукупного капіталу зменшився на 0,11. На це вплинуло зменшення фінансового результату від операційної діяльності. Коефіцієнт зносу основних засобів за аналізує мий період зріс на 0,05. На даний показник вплинула первісна вартість основних засобів та їх знос, які зросли за досліджуваний

період. Даний коефіцієнт свідчить про те що їхня можлива майбутня заміна по мірі зносу профінансована не достатньо. Коефіцієнт поновлення основних засобів зменшився на 0,05 це свідчить що основні засоби не достатньо оновлюються його зменшення не є позитивним. Коефіцієнт оборотності активів зріс на 0,08. На даний показник вплинуло зростання чистого доходу та середньорічної вартості активів. Зростання даного показника свідчить про збільшення кількості обороту за досліджуваний період.

2.3. Аналіз стратегічного потенціалу приватного підприємства «Вільне»

Аналіз стратегічного потенціалу, зовнішнього та внутрішнього середовища є обов'язковим для дослідження роботи підприємства, як в поточному періоді, так і на перспективу. Сьогодні потрібно зважати на динамізм зовнішнього середовища, під яким ми розуміємо ринки продукції (як національний, так і міжнародні), галузь, у якій функціонує підприємство, що чинить безпосередній вплив на роботу підприємства, визначає характер змін у його внутрішньому середовищі, та впливає на формування стратегії його розвитку.

Виходячи з того, що головним завданням стратегічного управління підприємством є формування стійких конкурентних переваг, слід приділити належну увагу аналізу середовища, в якому вони формуються, тобто оцінити потенціал галузі щодо наявних партнерів, конкурентів, суперників тощо. Не зайвим буде оцінка технологічної ємності сфери, оскільки стратегічні та технологічні цілі розвитку підприємства тісно пов'язані між собою.

Ефективне використання фінансових ресурсів, як складової стратегічного потенціалу підприємства є запорукою його стабільності та конкурентоспроможності (Табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Ефективність використання фінансових ресурсів підприємства

Показники	2019	2020	2021	Відхилення, +/-
Коефіцієнт оборотності	0,56	0,61	0,94	0,38
Тривалість 1 обороту, днів	639,5	593,2	382,6	-256,88
Рентабельність сумарного авансованого капіталу, %	21,1	0,53	14,17	-6,93
Рентабельність активів по операційній діяльності, %	27,4	0,48	14,63	-12,74
Рентабельність інвестицій, %	37,89	0,65	18,03	-19,86
Рентабельність власного капіталу, %	32,58	0,677	16,81	-15,77

Джерело: розроблено автором на основі статистичної звітності ПП «Вільне»

Рентабельність сумарного авансованого капіталу за досліджуваний період зменшується на 6,93%. Зменшення відбулося за рахунок зменшення середньорічної вартості активів. Зменшення даного показника є негативним і свідчить про падіння ефективності використання авансованого капіталу підприємства. Рентабельність активів по операційній діяльності за досліджуваний період зменшилась на 12,74%. Зменшення даного показника є негативним і свідчить про зниження ефективності використання всіх активів, що були задіяні для отримання прибутку від операційної діяльності. Рентабельність інвестицій також зменшилась на 19,86%. Зменшення цього коефіцієнта свідчить про зменшення прибутку від капіталовкладень підприємства. Рентабельність власного капіталу зменшилась на 15,77%. Зменшення відбулося за рахунок зменшення власного капіталу. Зменшення даного показника є негативним для підприємства.

Отже можемо зробити висновок що підприємство не забезпечене фінансовими ресурсами та використовує їх не ефективно.

Робочий капітал підприємства є невід'ємною частиною стратегічного потенціалу підприємства динаміка якого наведена у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Розрахунок власних оборотних засобів (робочого капіталу)

Показники	2019	2020	2021	Відхилення, +/-
Вартість оборотних активів	4975	3250	4883	-92
Поточні зобов'язання	1597	2026	2401	804
Робочий капітал	3378	1224	2482	-896
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,68	0,38	0,51	-0,17
Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат	1,61	0,54	0,69	-0,91

Джерело: розроблено автором на основі статистичної звітності ПП «Вільне»

Проаналізувавши дані таблиці можна зробити висновки, що робочий капітал підприємства зменшився на 896 тис. грн. Дана зміна показника відбулося за рахунок зростання вартості поточних зобов'язань на 804 тис. грн. Зменшення суми робочого капіталу має негативний вплив на фінансовий стан підприємства. Вартість оборотних активів за досліджуваний період зменшилась на 92 тис. грн. Дане зменшення відбулося в основному за рахунок зменшення суми запасів та суми поточних біологічних активів за проаналізований період. Дане зменшення негативно впливає на фінансовий стан підприємства. Поточні зобов'язання в звітному році в порівнянні з базисним значно зросли на 804 тис. грн. Найбільше на це вплинуло збільшення суми інших поточних зобов'язань. Збільшення поточних зобов'язань свідчить про складний фінансовий стан на підприємстві. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами зменшивсь на 17% і в звітному році підприємство забезпечено на 51% власними оборотними коштами, але це краще ніж в попередньому році. Підприємство є достатньо забезпеченими

оборотними коштами. Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат за проаналізований період зменшився на 91%.

Можна відповісти що наПП «Вільне» у звітному періоді запаси і затрати на 69% покриваються власними оборотними коштами. Це характеризує діяльність підприємства не позитивно. Отже об'єкт дослідження не є добре забезпеченим.

Для більшості керівників і менеджерів підприємств впровадження стратегічного управління є досить новим явищем. Більшість з них вбачають необхідність застосовувати ті системи, які дають швидкий результат і не потребують додаткових коштів. Керівники не розуміють, що впровадження стратегічного управління дасть можливість розвиватись підприємству в довгостроковій перспективі.

Для української економіки на сучасному етапі притаманне форсування реформ, з проведенням курсу на необхідність відходу держави з економіки, що в свою чергу призводить до великих соціально-економічних витрат, що призвело до глибокої та затяжної кризи в усіх сферах. Аналіз функціонування галузі свідчить, що при відомих галузевих особливостях в ній проявляються практично усі проблеми і труднощі перехідного періоду, з якими стикається економіка країни в умовах нестабільності [51, с. 27].

Таблиця 2.13

Матриця PEST- аналізу щодо оцінки середовища діяльності ПП «Вільне»

Політичні	Економічні
<ul style="list-style-type: none"> - напружене і нестабільне політичне середовище для розвитку підприємницьких ініціатив - змінюваність законодавчого поля - низька якість державної політики («заскоружність» моделей взаємодії держави і бізнесу) - слабкі ініціативи громадського сектору, відсутність галузевих координаційних центрів - надмірна політична 	<ul style="list-style-type: none"> - складні економічні умови для господарювання - брак коштів (складність залучення зовнішніх запозичень для розвитку бізнесу) - посилення конкурентної боротьби - непередбачуваність ринку (різка зміна кон'юнктури, деформація структури попиту-пропозиції) - зміна платоспроможності населення - необхідність дотримуватись

зарегульованість(бюрократія)	міжнародних вимог щодо якості продукції - ціни на енергоносії, інші виробничі ресурси
Соціальні	Технологічні
<ul style="list-style-type: none"> - недостатній рівень професійної підготовки персоналу (як фахового, так і управлінського) - психологічний «бар'єр» щодо інновацій в управлінні - відсутність стимулів щодо підвищення зайнятості населення (поряд із можливістю створення робочих місць у досліджуваній сфері) - низька мотивація у населення щодо зміни стилю господарювання, структури енергоспоживання, стимулів до ресурсозаощадження (енергозаощадження, зокрема) - низький рівень організаційної культури працівників підприємств - недооцінка ролі фахівців зі стратегічного управління й розвитку підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> - розуміння і сприйняття технології як невід'ємного елемента стратегії фірми - визначальна роль технологій у формування конкурентних переваг підприємства (теорія У.Вертера) - стрімкий розвиток технологічних інновацій та скорочення життєвого циклу технологій (т.зв. «технологічний динамізм») - тенденція до автоматизації виробничих процесів наряду з відсутністю технологічних знань щодо їх оптимізації

Джерело: побудовано автором за даними експертів

Для розвитку конкурентних переваг підприємству необхідно постійно вдосконалюватися та впроваджувати нові підходи та методи управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Орієнтація на задоволення потреб споживачів сьогодні для національних підприємств виступає найбільш вірогідним показником для вибору оптимальної стратегії управління стратегічним потенціалом [59, с.111].

Керівництво організації розглядає розроблення стратегії як комплексний план для реалізації місії підприємства. З формальної точки зору стратегія - це один з управлінських документів, що представлений у вигляді графіків, таблиць, описів подальшої діяльності тощо.

ПП «Вільне» готове до розроблення та впровадження стратегії розвитку з урахуванням потенціалу внутрішнього і можливостей зовнішнього середовища.

На формування системи управління стратегічним потенціалом підприємства впливає широкий спектр чинників, серед яких:

1. впроваджена система ефективного фінансування;
2. розроблені плани диверсифікації;
3. ефективна виробнича система;
4. існує реальна можливість залучення зовнішніх інвестицій;
5. мотивація персоналу проходить по різних підрозділах;
6. стратегічно орієнтована система контролю та аналізу;
7. ефективна облікова політика;
8. наявність ефективної системи збуту;
9. конкурентоспроможний персонал.

«Дерево цілей» - це графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної мети або місії на під цілі, завдання та окремі дії. «Дерево цілей» можна визначити, дозволяє керівникам бачити в сукупності загальні цілі та можливості по їх досягненню [46, с.251]. Загальний вигляд «дерева цілей» показано на рис. 2.2.

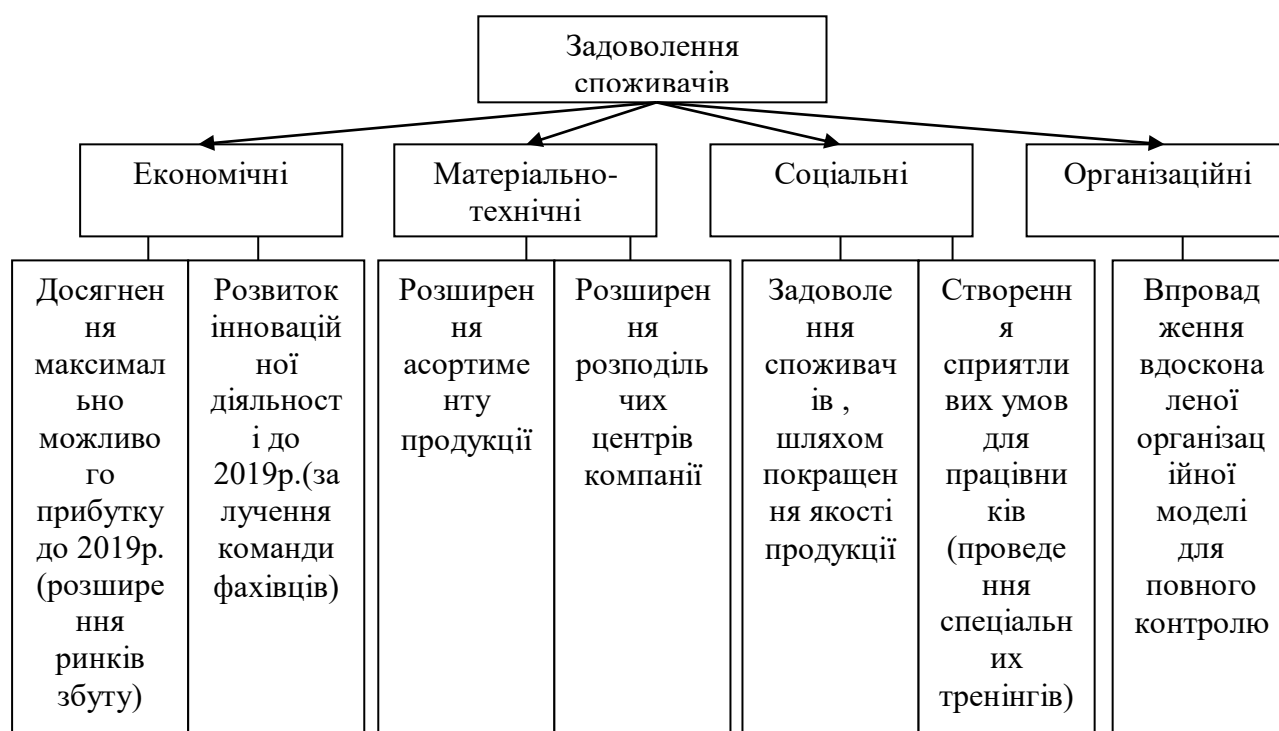


Рис. 2.2. «Дерево цілей» ПП «Вільне»

Проведення аналізу зовнішнього середовища для керівництва дозволяє отримати повну інформацію щодо стану підприємства на ринку, та контролювати зовнішні сигнали щоб вчасно визначити потенційні загрози.

В табл. 2.14 сформовано головні цілі підприємства відносно його стратегічного потенціалу.

Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища зазвичай застосовують SWOT-аналіз, за допомогою якого підприємство оцінює сильні та слабкі місця в організації або запропонованій стратегії розвитку та визначає стратегії щодо її можливостей та існуючих загроз. До внутрішніх чинників можна віднести сильні та слабкі сторони, що пов'язані з поточним станом діяльності, а от до зовнішніх відносять можливості та загрози [46, с.124].

Таблиця 2.14

Цілі ПП «Вільне» на 2022 рік

Назва цілі	Характеристика
Розвиток персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - створення атмосфери, що забезпечує реалізацію потенціалу кожної особистості; - підтримка і мотивація працівників, які розглядають Місію підприємства, як свою власну; - створення оптимального за кількістю і якістю персоналу, колективу ПП «Вільне»; - зміцнення духу єдиної команди.
Лідерство в продукції	<ul style="list-style-type: none"> - виробництво продукції з меншими в порівнянні з конкурентами затратами; - підвищення ефективності виробництва за рахунок кращої організації заміни асортименту.
Ефективний маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> - організація маркетингу на рівні, що дозволяє випереджувати конкурентів в визначенні і задоволенні потреб споживачів.
Ріст і прибутковість	<ul style="list-style-type: none"> - формування такого бізнесу, який забезпечить нарощування виробництва і прибутку.
Імідж підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - організація діяльності підприємства таким чином, щоб бути відомим споживачам і суспільству як підприємство, якому можна довіряти.
Ефективність менеджменту	<ul style="list-style-type: none"> - чітке установлення мети; - забезпечення свободи в виборі засобів методів досягнення мети; - формування гнучкого мотиваційного механізму.

Джерело: побудовано автором за даними [25,32]

Проводячи аналіз діяльності національного підприємства у сфері управління стратегічним потенціалом можна сказати що в сучасних умовах низька якість вітчизняного стратегічного управління спричинена недостатнім рівнем підготовки і кваліфікації менеджерів та небажанням керівників підприємства делегувати повноваження підлеглим для досягнення поставленої мети.

Створення системи управління стратегічним потенціалом для ПП «Вільне» пов'язане із покращенням таких категорій діяльності як:

виробництво, логістика, вихід на нові ринки збуту, підвищення конкурентоспроможності підприємства тощо.

Перш за все необхідно підвищити конкурентоспроможність продукції, за рахунок впровадження комплексної механізації і автоматизації виробництва, раціонального використання виробничих фондів і трудових ресурсів, впровадження інтенсивних та ресурсозберігаючих технологій та індустріальних методів виробництва. Також необхідно покращити роботу відділу маркетингу; поліпшити й оптимізувати процес пошуку контрагентів.

На ПП «Вільне» розроблена ефективна облікова політика підприємства, розроблена і впроваджена система фінансового планування й обліку, в цілому здійснення діяльності підприємством є ефективним і прибутковим. Деяких недоліків в організації операцій можна уникнути за допомогою впровадження системи управління стратегічним потенціалом.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Стійка діяльність підприємства залежить як від обґрунтованості стратегії розвитку, маркетингової політики, від внутрішніх можливостей ефективно використовувати всі існуючі в його розпорядженні ресурси, так і від зовнішніх умов, до числа яких відносяться податкова, кредитна, цінова політика держави та ринкова кон'юнктура. Через це в якості інформаційної аналізу фінансового стану повинні виступати звітні дані підприємства, деякі задані економічні параметри і варіанти, при яких змінюються зовнішні умови його діяльності, котрі потрібно враховувати при аналітичних оцінках та прийнятті управлінських рішень.

Проаналізувавши дані підприємства та провівши розрахунки можна зробити такий висновок, що за останні 3 роки показник прибутку зменшився у 2019 році він становив 2344 тис. грн., у 2020 році 49 тис. грн., у 2021 році 1464 тис. грн. Причиною такої тенденції зменшення прибутку є збільшення сукупних витрат. Проаналізувавши стан оборотних коштів ми визначили, що відбувається їх зменшення. Це зменшення не є позитивним та впливає негативно на фінансовий стан підприємства. З аналізу власних оборотних засобів ми визначили, що підприємство не є добре забезпеченим власними оборотними засобами. З розрахунків показників рентабельності можна сказати, що підприємство проводить не дуже результативну діяльність та зміна всіх показників є негативною. Рентабельність(+) збитковість(-) операційної діяльності, % зменшилась на 37,19 п.в. в 2014 році, рентабельність(+) збитковість(-) продаж, % зменшилась на 24,01 п.в., фінансовий результат до оподаткування зменшився на 979 тис. грн.

Отже ми визначили, що отримані є показники які мають низькі значення, але не всі. В цілому можемо сказати фінансовий стан даного підприємства не низький, але потребує підвищення та покращення, бо все таки ми маємо тенденцію до зниження. При пошуку шляхів поліпшення фінансового стану підприємства необхідно ретельно оцінити витрати, необхідні для реалізації даних.

Проводячи аналіз діяльності національного підприємства у сфері управління стратегічним потенціалом можна сказати що в сучасних умовах низька якість вітчизняного стратегічного управління спричинена недостатнім рівнем підготовки і кваліфікації менеджерів та небажанням керівників підприємства делегувати повноваження підлеглим для досягнення поставленої мети.

Створення системи управління стратегічним потенціалом для ПП «Вільне» пов'язане із покращенням таких категорій діяльності як: виробництво, логістика, вихід на нові ринки збуту, підвищення конкурентоспроможності підприємства тощо.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Заходи щодо вдосконалення системи управління стратегічним потенціалом підприємства

На підприємстві існує реальна проблема пов'язана з екологією. Проте закупівля нового обладнання, яке може перероблювати відходи - надасть багато можливостей для підприємства та навіть допоможе заробляти на цьому використовуючи стратегічний потенціал підприємства.

Стратегічне управління потенціалом промислового підприємства є загальноекономічним фактором споживання ресурсів і ефективного функціонування виробничої системи. Важлива роль стратегічного управління нині зумовлена тим, що воно забезпечує інтеграцію економічних процесів на підприємстві.

Основний зміст поняття «потенціалу підприємства» полягає в інтегральному відображенні поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага і, таким чином, максимально задовольняти корпоративні та суспільні інтереси (рис. 3.1.).

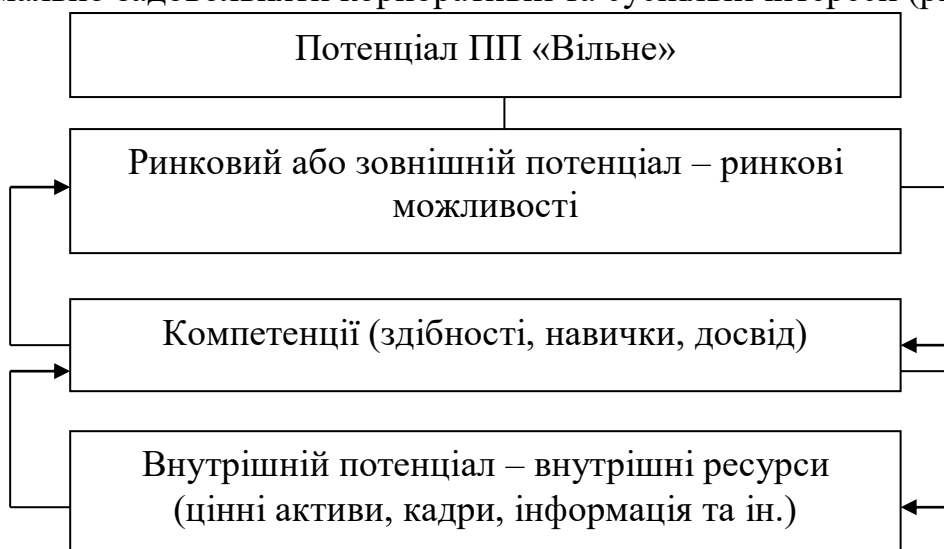


Рис. 3.1. Модель ефективності використання потенціалу ПП «Вільне»

Під структурою системи, якою є потенціал підприємства, розуміють мережу найбільш суттєвих, стійких(інваріантних) зв'язків між елементами. Існує й ширше трактування структури, згідно з яким розрізняють два типи структур: макро- та мікро. Макроструктура виражає найбільш стійкі (інваріантні) зв'язки системи, а мікроструктура – змінні (вірогідні). Сукупність макро- та мікроструктур об'єкта або процесу, тобто сукупність усіх зв'язків, і складає їхній зміст (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Структура потенціалу ПП «Вільне»

Класифікацію методів оцінки вартості можна провести відповідно до різних ознак. Залежно від окремого типу зв'язку ресурсів, процесів та отриманих результатів, усі методи оцінки вартості земельних ділянок,

будівель і споруд можна поділити на методи минулої (постфактум), поточної (теперішньої) та майбутньої (апріорі) оцінки. Якщо оцінка проводиться з позицій ефективності понесення витрат на створення об'єкта чи упорядкування земельного масиву, то очевидно, що методи реалізують постфактум оцінку. Коли ж ураховується тільки теперішня ціна ситуація, яка склалася на ринку (у певному регіоні), то методи дають поточну оцінку вартості об'єктів. У випадку визначення майбутньої корисності від господарського використання об'єкта, тобто розміру чистого потоку капіталу, отриманого інвестором-власником від експлуатації земельної ділянки, будівлі чи споруди, очевидно, що аналітик апріорі розраховує можливу вартість об'єкта.

Класифікація методів представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Класифікація методів оцінювання потенціалу підприємства

Витратні методи	Порівняльні методи	Результатні методи
<ul style="list-style-type: none"> - метод порівняльної одиниці; - метод поділу за компонентами; - метод кількісної діагностики; - метод обліку витрат на інфраструктуру; - метод заміщення; - метод індексації даних проектно-кошторисної документації 	<ul style="list-style-type: none"> - метод парного продажу; - метод статистичних коригувань; - метод експертного порівняння; - метод мультиплікаторів 	<ul style="list-style-type: none"> - метод капіталізації доходів; - метод дисконтування грошових потоків; - метод залишкового доходу

Відповідно до цього з усієї різноманітності методів визначення вартості потенціалу виокремлюють три традиційні підходи :

- витратний (майновий) - визначає вартість об'єкта на основі суми витрат на його створення та використання;
- порівняльний (ринковий) – методи цієї групи визначають вартість на базі співставлення з аналогами, що вже були об'єктами ринкових угод;

- результатний (дохідний) – вартість об’єкта оцінюється на основі величини чистого потоку позитивних результатів від його використання.

3.2. Шляхи покращення використання стратегічного потенціалу та фінансового стану приватного підприємства «Вільне»

Головна мета розробки заходів щодо поліпшення фінансового стану - відновити платоспроможність організації для продовження її ефективної господарської діяльності та задоволення вимог кредиторів. Заходи щодо фінансового оздоровлення на стадії попередження банкрутства, як правило, не повинні серйозно відрізнятися від рішень, прийнятих сучасним керівником в ході поточної господарської діяльності. Це доцільна реорганізація підприємства, продаж частини майна для погашення заборгованості, перепрофілювання, згортання нерентабельних виробництв, зміна системи управління підприємством, приведення чисельності працюючих у відповідність з реальною виробничою програмою, реструктуризація боргів, пошук нових видів діяльності та ринків збуту, отримання фінансової підтримки, залучення інвестицій тощо. Посилаючись на нестабільність політичної та економічної ситуації в країні, багато керівників заперечують необхідність і можливість планування своєї діяльності.

Розрахунки прогнозних фінансових результатів доцільно проводити з акцентом на виявлення реальних майбутніх потоків, здатних забезпечити подальшу ефективну господарську діяльність організації та погашення кредиторської заборгованості.

Одним із головних показників який характеризує фінансовий стан підприємства є чистий прибуток. Отже розрахує цей показник і фактори які впливають на нього (Табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Вплив факторів на зміну чистого прибутку

Сукупний дохід тис. грн.		Сукупні витрати тис. грн.		Чистий прибуток (збиток) тис. грн.			Зміна чистого прибутку (тис. грн.)		
Базисний рік	Звітний рік	Базисний рік	Звітний рік	Базисний рік	Умовно	Звітний рік	Всього	Сукупного доходу	Сукупних витрат
7045	10323	4602	8859	2443	5721	1464	-979	3278	-4257

Розрахунки показали, що чистий прибуток в 2021 році зменшився на 979 тис. грн., Причиною цього стало збільшення сукупних витрат на 4257 тис. грн., за рахунок чистий прибуток зменшився на 4257 тис. грн., За рахунок збільшення сукупного доходу на 3278 тис. грн. чистий прибуток збільшився на 3278 тис. грн.

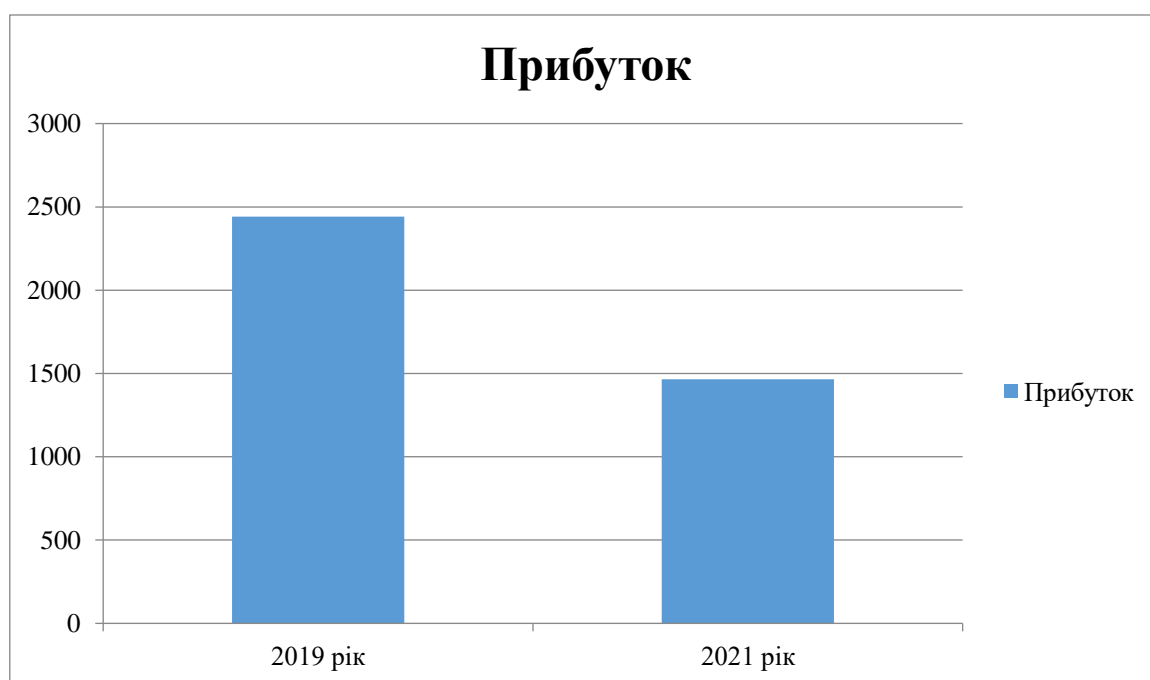


Рис 3.3. Динаміка чистого прибутку ПП «Вільне» 2019-2021рр.

Ми визначили, що на прибуток впливають 2 фактори це сукупні витрати та сукупний дохід, збільшення витрат призвело до зниження суми прибутку. Для того щоб зменшити витрати можна використати такі заходи (Рис. 3.4.):



Рис.3.4. Основні заходи зниження витрат ПП «Вільне»

Розглянемо, в яких умовах при зростанні продуктивності праці на підприємствах знижуються витрати на заробітну плату робітників. Збільшення виробітку продукції на одного робітника може бути досягнуте за рахунок здійснення організаційно-технічних заходів, завдяки чому змінюються, як правило, норми виробітку і відповідно їм розцінки за виконувані роботи. Збільшення вироблення може відбутися і за рахунок перевиконання встановлених норм виробітку без проведення організаційно-технічних заходів. Норми виробітку і розцінки в цих умовах, як правило, не змінюються.

У першому випадку, коли змінюються норми виробітку і розцінки, підприємство отримує економію на заробітній платі робітників. Пояснюється це тим, що у зв'язку зі зниженням розцінок частка заробітної плати в собівартості одиниці продукції зменшується. Однак це не призводить до зниження середньої заробітної плати робітників, так як наведені організаційно-технічні заходи дають можливість робітникам з тими ж витратами праці виробити більше продукції. Таким чином, проведення

організаційно-технічних заходів з відповідним переглядом норм виробітку дозволяє знижувати собівартість продукції за рахунок зменшення частки заробітної плати в одиниці продукції одночасно зі зростанням середньої заробітної плати робітників.

У другому випадку, коли встановлені норми виробітку і розцінки не змінюються, величина витрат на заробітну плату робітників у собівартості одиниці продукції не зменшується. Але із зростанням продуктивності праці збільшується обсяг виробництва, що призводить до економії по інших статтях витрат, зокрема скорочуються витрати по обслуговуванню виробництва і управлінню. Відбувається це тому, що в цехових витратах значна частина витрат (а в загальнозаводських майже повністю) - умовнопостійні витрати (амортизація обладнання, утримання будівель, зміст цехового і загальнозаводського апарату та інші витрати), які не залежать від ступеня виконання плану виробництва. Це означає, що їх загальна сума не змінюється або майже не змінюється в залежності від виконання плану виробництва. Звідси випливає, що, чим більше випуск продукції, тим менше частка цехових і загальнозаводських витрат у її собівартості.

З ростом обсягу випуску продукції прибуток підприємства збільшується не тільки за рахунок зниження витрат, але і внаслідок збільшення кількості продукції, що випускається. Таким чином, чим більший обсяг виробництва, тим за інших рівних умов, більше сума одержуваної підприємством прибутку.

Найважливіше значення в боротьбі за зниження витрат на продукції має дотримання найсуворішого режиму економії на всіх ділянках виробничо-господарської діяльності підприємства. Послідовне здійснення на підприємствах режиму економії проявляється насамперед у зменшенні витрат матеріальних ресурсів на одиницю продукції, скорочення витрат з обслуговування виробництва і управління, у ліквідації втрат від браку й інших непродуктивних витрат. Матеріальні витрати, як відомо, в більшості галузей промисловості займають велику питому вагу в структурі собівартості продукції, тому навіть незначне заощадження сировини, матеріалів, палива і

енергії при виробництві кожної одиниці продукції в цілому по підприємству дає великий ефект. Підприємство має можливість впливати на величину витрат матеріальних ресурсів, починаючи з їх заготівлі. Сировина і матеріали входять у собівартість за ціною їх придбання з урахуванням витрат на перевезення, тому правильний вибір постачальників матеріалів впливає на собівартість продукції. Важливо забезпечити надходження матеріалів від таких постачальників, які знаходяться на невеликій відстані від підприємства, а також перевозити вантажі найбільш дешевим видом транспорту. При укладанні договорів на постачання матеріальних ресурсів необхідно замовляти такі матеріали, які за своїми розмірами та якістю точно відповідають планової специфікації на матеріали, прагнути використовувати більш дешеві матеріали, не знижуючи в той же час якості продукції.

Пошуки шляхів поліпшення фінансового стану підприємства є одним з основних завдань, яке стоїть перед менеджментом будь-якого підприємства. В даний час фахівці виділяють кілька способів «оздоровлення» фінансового стану підприємства:

- зменшення собівартості продукції;
- підвищення ефективності управління підприємства, а також введення різних видів стимулювання персоналу;
- випуск нової продукції або надання нових послуг споживачам;
- жорсткий фінансовий контроль витрачання коштів підприємства.

В рамках даного дослідження розглянемо такі дискримінантні моделі оцінки ймовірності банкрутства: модель Альтмана.

Модель Альтмана запропонована в 1968 році і ґрунтується на розрахунку індексу кредитоспроможності, побудованому із застосуванням апарату мультиплікативного дискримінантного аналізу, що дозволяє виділити серед господарюючих суб'єктів потенційних банкрутів.

Спосіб розрахунку п'яти факторної моделі така:

$$Z = 0,717K1 + 0,847K2 + 3,107K3 + 0,42K4 + 0,995K5, \quad (3.1)$$

де $K1$ = Власний оборотний капітал / Загальна вартість активів;

$K2 = \text{Нерозподілений прибуток} / \text{Загальна вартість активів};$

$K3 = \text{Прибуток до виплати відсотків} / \text{Загальна вартість активів}$

$K4 = \text{Балансова вартість власного капіталу} / \text{Позиковий капітал};$

$K5 = \text{Виторг від продажу} / \text{Загальна вартість активів}.$

Переваги цієї моделі – простота розрахунку; наявність послідовності дослідження.

Також присутні і недоліки, а саме: модель можна застосовувати лише на відносно великих підприємств, що котирують свої акції на біржах; нерозвиненість фондового ринку України, зокрема, вторинного фондового ринку; відмінність українського бухгалтерського обліку від західних стандартів; необхідність адаптації вагових коефіцієнтів та прогнозних значень; не враховуються коливання курсів акцій.

Таблиця 3.3

Прогнозування ймовірності банкрутства за п'яти факторною моделлю
(станом на кінець 2021 року)

Показники	Методика розрахунку	2019	2020	2021
Частка власних оборотних коштів в активах (K1)	Власний оборотний капітал/ Загальна вартість активів	0,79	0,76	0,78
Рентабельність активів розрахована з використанням нерозподіленого прибутку (K2)	Нерозподілений прибуток /Загальна вартість активів	0,73	0,71	0,73
Рентабельність активів розрахована з використанням чистого прибутку (K3)	Прибуток до виплати процентів /Загальна вартість активів	0,27	0,01	0,13
Коефіцієнт покриття поточних зобов'язань власним капіталом	Власний капітал (ринкова вартість) /Поточні зобов'язання	4,50	3,58	3,63

Показники	Методика розрахунку	2019	2020	2021
(K4)				
Коефіцієнт трансформації (K5)	Чиста виручка/ Загальна вартість активів	0,68	0,6	0,87
З - показник	$1,2K_1 + 1,4K_2 + 3,3K_3 + 0,6K_4 + 1,0K_5$	6,23	4,67	5,44
Ймовірність банкрутства*		Дуже низька (3>3)	Дуже низька (3>3)	Дуже низька (3>3)

З даних розрахунків ми можемо зробити такий висновок, що З – показник у 2021 році в порівнянні з 2019 роком зменшився на 0,79, але згідно теоретичного значення дуже низька ймовірність банкрутства буде якщо, значення З – показника буде більше 3. Отже можна констатувати, що у 2021 році ймовірність банкрутства підприємства дуже низька тому що $5,44 > 3$.

Одним з основних шляхів поліпшення фінансового стану підприємства є зменшення собівартості продукції, яка виробляється підприємством. Даний параметр може бути поліпшений як за рахунок оптимізації поставок, так і за рахунок зміни технологічних і бізнес-процесів, прийнятих на підприємстві.

Ще одним шляхом поліпшення фінансового стану підприємства є підвищення ефективності управління підприємством, а також введення різних видів стимулювання персоналу. Даний спосіб поліпшення фінансового стану підприємства не потребує суттєвої перебудови підприємства, як правило, оптимізація бізнес-процесів усередині компанії може бути досягнута введенням системи, що дозволяє автоматизувати постановку завдань для персоналу, а також застосуванням різних способів матеріального стимулювання, які засновані на оцінці внеску кожного співробітника в загальний результат комерційної діяльності підприємства.

Також до одного з шляхів поліпшення фінансового стану підприємства можна віднести випуск нової продукції або надання нових послуг споживачам. Розробка стратегії розвитку підприємства, а також оцінка ринку і вироблення пропозицій щодо розроблення нових видів продукції може проводитися як

безпосередньо співробітниками компанії, так і фахівцями різних консалтингових підприємств.

Для оздоровлення фінансового стану підприємства також необхідно ввести жорсткий фінансовий контроль витрачання коштів підприємства, а також постаратися отримати гроші з підприємств, які мають суттєві борги перед вашою компанією. Крім того, у ряді випадків потрібно проведення спеціалізованих рекламних компаній, а також більш активне просування продукції та послуг підприємства на різні ринки.

Керівництву підприємства також не варто забувати про необхідність заміни обладнання та про можливість впровадження нових технологій, які дозволять випускати товари або надавати послуги, користуються більшою популярністю на ринку.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Провівши аналіз ймовірності банкрутства, ми визначили що у 2021 році він становить 5,44. Згідно з теоретичними даними, якщо отриманий показник більше 3, то вважається що підприємство має дуже низьку можливість банкрутства. Отже, отриманий нами значення $5,44 > 3$, тому можна вважати що приватне підприємство «Вільне» має дуже низький рівень банкрутства і це є позитивним показником.

Отже, ми визначили, що отримані показники мають низькі значення, але не всі. В цілому можемо сказати фінансовий стан даного підприємства стабільний, але потребує підвищення та покращення, бо все таки ми маємо тенденцію до зниження. Під час пошуку шляхів поліпшення фінансового стану підприємства необхідно ретельно оцінити витрати, необхідні для реалізації даних.

Також ми визначили декілька етапів для покращення фінансового стану

1. Етап - усунення неплатоспроможності.
2. Етап - відновлення фінансової стійкості (фінансової рівноваги).
3. Етап - забезпечення фінансової рівноваги у стратегічній перспективі.

Одним з основних шляхів поліпшення фінансового стану підприємства є зменшення собівартості продукції, яка виробляється підприємством. Даний параметр може бути поліпшений як за рахунок оптимізації поставок, так і за рахунок зміни технологічних і бізнес-процесів, прийнятих на підприємстві.

Ще одним шляхом поліпшення фінансового стану підприємства є підвищення ефективності управління підприємством, а також введення різних видів стимулювання персоналу. Даний спосіб поліпшення фінансового стану підприємства не потребує суттєвої перебудови підприємства, як правило, оптимізація бізнес-процесів усередині компанії може бути досягнута введенням системи, що дозволяє автоматизувати постановку завдань для персоналу, а також застосуванням різних способів матеріального стимулювання, які засновані на оцінці внеску кожного співробітника в загальний результат комерційної діяльності підприємства.

Також до одного з шляхів поліпшення фінансового стану підприємства можна віднести випуск нової продукції або надання нових послуг споживачам. Розробка стратегії розвитку підприємства, а також оцінка ринку і вироблення пропозицій щодо розроблення нових видів продукції може проводитися як безпосередньо співробітниками компанії, так і фахівцями різних консалтингових підприємств.

Для оздоровлення фінансового стану підприємства також необхідно ввести жорсткий фінансовий контроль витрачання коштів підприємства, а також постаратися отримати гроші з підприємств, які мають суттєві борги перед вашою компанією. Крім того, у ряді випадків потрібно проведення спеціалізованих рекламних компаній, а також більш активне просування продукції та послуг підприємства на різні ринки.

Керівництву підприємства також не варто забувати про необхідність заміни обладнання та про можливість впровадження нових технологій, які дозволять випускати товари або надавати послуги, користуються більшою популярністю на ринку.

ВИСНОВКИ

Таким чином, стратегічне управління в умовах нестабільності зовнішнього середовища, являє собою сукупність узгоджених і цілеспрямованих дій з розробки та реалізації стратегічного потенціалу підприємства з максимальною ефективністю, і є результатом впливу цілого комплексу сукупності факторів, що створюють умови його розвитку. Впровадження комплексного управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища в Україні, є об'єктивно необхідним процесом у сфері організації бізнесу, який сприяє обґрунтованому, узгодженому вирішенню як поточних так і стратегічних проблем та підвищує актуальність підприємницьких організацій адекватно реагувати на непередбачені зміни.

В умовах сьогодення важливою є оцінка ефективності діяльності та розвитку підприємства в розрізі складових потенціалу, оскільки їх вимір є необхідним для прийняття управлінських рішень щодо стратегії розвитку, забезпечення відповідного рівня стабільності та інтенсивності розвитку. Як показує практика, близько 50% підприємств будують системи оцінки ефективності, базуючись винятково на фінансових показниках. Але, якщо компанія хоче не тільки вижити, але й досягти успіху в інформаційну епоху, то її системи оцінки й управління повинні будуватися, виходячи зі стратегічних завдань і можливостей.

Стратегічний потенціал – це можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства, що можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей. Чіткого та однозначного уявлення про структуру стратегічного потенціалу підприємства поки не сформовано. Це обумовлено тим, що дослідження з даної проблеми здійснюються в рамках окремих проявів потенціалу. У результаті накопичено багатий інструментарій оцінки ринкових, виробничих, фінансових можливостей підприємства, але разом з тим відчувається недолік повноти охоплення та систематизованого підходу в представленні структури його сукупного стратегічного потенціалу.

Основною проблемою при створенні нового стратегічного потенціалу полягає у великій тривалості процесу. Для того щоб підприємство своєчасно виявляло можливі помилки у виробничій діяльності буде доцільно розбивати довгострокові цілі на короткострокові та поступово добиватися їх виконання. Плануючи майбутню діяльність організації потрібно постійно спів ставляти себе відносно конкурентів та вбачати можливі помилки щоб уникати потенційних загроз.

Фінансовий стан - найважливіша характеристика економічної діяльності підприємства. Він відображає конкурентоспроможність підприємства, його потенціал в діловому співробітництві, оцінює в якій мірі гарантовані економічні інтереси самого підприємства та його партнерів за фінансовими та іншими відносинами. Стійке фінансове становище формується в процесі всієї виробничо-господарської або комерційної діяльності підприємства. Однак партнерів та акціонерів підприємства цікавить не процес, а результат, тобто саме показники фінансового стану за звітний період, можна визначити на базі публічної офіційної звітності.

Стійка діяльність підприємства залежить як від обґрунтованості стратегії розвитку, маркетингової політики, від внутрішніх можливостей ефективно використовувати всі існуючі в його розпорядженні ресурси, так і від зовнішніх умов, до числа яких відносяться податкова, кредитна, цінова політика держави та ринкова кон'юнктура. Через це в якості інформаційної аналізу фінансового стану повинні виступати звітні дані підприємства, деякі задані економічні параметри і варіанти, при яких змінюються зовнішні умови його діяльності, котрі потрібно враховувати при аналітичних оцінках та прийнятті управлінських рішень.

Проаналізувавши дані підприємства та провівши розрахунки можна зробити такий висновок, що за останні 3 роки показник прибутку зменшився у 2019 році він становив 2344 тис. грн., у 2020 році 49 тис. грн., у 2021 році 1464 тис. грн. Причиною такої тенденції зменшення прибутку є збільшення сукупних витрат. Проаналізувавши стан оборотних коштів ми визначили, що

відбувається їх зменшення. Це зменшення не є позитивним та впливає негативно на фінансовий стан підприємства. З аналізу власних оборотних засобів ми визначили, що підприємство не є добре забезпеченим власними оборотними засобами. З розрахунків показників рентабельності можна сказати, що підприємство проводить не дуже результативну діяльність та зміна всіх показників є негативною. Рентабельність(+) збитковість(-) операційної діяльності, % зменшилась на 37,19 п.в. у 2021 році, рентабельність(+) збитковість(-) продаж, % зменшилась на 24,01 п.в., фінансовий результат до оподаткування зменшився на 979 тис. грн.

Отже ми визначили, що отримані є показники які мають низькі значення, але не всі. В цілому можемо сказати фінансовий стан даного підприємства не низький, але потребує підвищення та покращення, бо все таки ми маємо тенденцію до зниження. При пошуку шляхів поліпшення фінансового стану підприємства необхідно ретельно оцінити витрати, необхідні для реалізації даних.

Проводячи аналіз діяльності національного підприємства у сфері управління стратегічним потенціалом можна сказати що в сучасних умовах низька якість вітчизняного стратегічного управління спричинена недостатнім рівнем підготовки і кваліфікації менеджерів та небажанням керівників підприємства делегувати повноваження підлеглим для досягнення поставленої мети.

Створення системи управління стратегічним потенціалом для ПП «Вільне» пов'язане із покращенням таких категорій діяльності як: виробництво, логістика, вихід на нові ринки збуту, підвищення конкурентоспроможності підприємства тощо.

Провівши аналіз ймовірності банкрутства, ми визначили що у 2021 році він становить 5,44. Згідно з теоретичними даними, якщо отриманий показник більше 3, то вважається що підприємство має дуже низьку можливість банкрутства. Отже, отриманий нами значення $5,44 > 3$, тому можна вважати що

приватне підприємство «Вільне» має дуже низький рівень банкрутства і це є позитивним показником.

Отже, ми визначили, що отримані показники мають низькі значення, але не всі. В цілому можемо сказати фінансовий стан даного підприємства стабільний, але потребує підвищення та покращення, бо все таки ми маємо тенденцію до зниження. Під час пошуку шляхів поліпшення фінансового стану підприємства необхідно ретельно оцінити витрати, необхідні для реалізації даних.

Також ми визначили декілька етапів для покращення фінансового стану

1. Етап - усунення неплатоспроможності.
2. Етап - відновлення фінансової стійкості (фінансової рівноваги).
3. Етап - забезпечення фінансової рівноваги у стратегічній перспективі.

Одним з основних шляхів поліпшення фінансового стану підприємства є зменшення собівартості продукції, яка виробляється підприємством. Даний параметр може бути поліпшений як за рахунок оптимізації поставок, так і за рахунок зміни технологічних і бізнес-процесів, прийнятих на підприємстві.

Ще одним шляхом поліпшення фінансового стану підприємства є підвищення ефективності управління підприємством, а також введення різних видів стимулювання персоналу. Даний спосіб поліпшення фінансового стану підприємства не потребує суттєвої перебудови підприємства, як правило, оптимізація бізнес-процесів усередині компанії може бути досягнута введенням системи, що дозволяє автоматизувати постановку завдань для персоналу, а також застосуванням різних способів матеріального стимулювання, які засновані на оцінці внеску кожного співробітника в загальний результат комерційної діяльності підприємства.

Також до одного з шляхів поліпшення фінансового стану підприємства можна віднести випуск нової продукції або надання нових послуг споживачам. Розробка стратегії розвитку підприємства, а також оцінка ринку і вироблення пропозицій щодо розроблення нових видів продукції може проводитися як

безпосередньо співробітниками компанії, так і фахівцями різних консалтингових підприємств.

Для оздоровлення фінансового стану підприємства також необхідно ввести жорсткий фінансовий контроль витрачання коштів підприємства, а також постаратися отримати гроші з підприємств, які мають суттєві борги перед вашою компанією. Крім того, у ряді випадків потрібно проведення спеціалізованих рекламних компаній, а також більш активне просування продукції та послуг підприємства на різні ринки.

Керівництву підприємства також не варто забувати про необхідність заміни обладнання та про можливість впровадження нових технологій, які дозволять випускати товари або надавати послуги, користуються більшою популярністю на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г.М., Журавель Т.М., Михайленко Р.М. Фінанси підприємств: Навчальний посібник. - 3-тє вид., випр. і доп. - К.: Знання-Прес, 2009. - 299 с.
2. Алле М. Условия эффективности в экономике / Пер. с франц. Л.Б. Азимова, А.Б. Беянина, И.А. Егорова, Н.М. Калмыковой. М.: Научно-издательский центр «Наука для общества», 2008. - 304 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ.; Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. - М.: Экономика, 1989. - 519 с.
4. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств. Підручник. - 2-ге вид., доп. і перероблене. / Андрійчук В. Г. - К. : КНЕУ, 2012. - 624 с.
5. Ареф'єва О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: Монографія. [Текст] /О.В. Ареф'єва, О.В. Коренков - К.: ГРОТ, 2004. – 200 с.
6. Артеменко В.О. Структура чинників впливу на конкурентоспроможність підприємств АПК / В.О. Артеменко, С.І. Мельник // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. - Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2010. - № 4(36). - С. 104-110.
7. Афанасьєв М.В. Управління проектами / М.В.Афанасьєв, І.В. Гонтарева: Навчально-методичний посібник. - Харків: ВД «Інжек», 2007. - 272 с.
8. Баринов В.А. Экономика фирмы: стратегическое планирование: Учебное пособие. Видання 2-ге, доповнене і перероблене - М.: КНОРУС, 2015. - 240 с.
9. Бабаєв В.М. Управління проектами / В.М.Бабаєв: Навч. посібник. Харків: ХНАМГ, 2015. - 244 с.
10. Багрова І.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств [Текст]: Підручник для вузів. - К.: Центр навчальної літератури, 2010. – 580 с.

11. Батенко Л.П. Управління проектами / Л.П.Батенко, О.А.Загородніх, В.В.Ліщинська: Навч.посібник. - К.: КНЕУ, 2014. - 231 с. 101
12. Брагинец Н.В., Ткаченко В.Г., Богачев В.И. Основы маркетинговой деятельности фирмы [Текст]: Учебное пособие - Луганск: "Книжковий світ", 2000. - 236 с.
13. Брич В. Стратегія управління підприємством з виробництва біопалива: монографія / В. Брич, Н.Галиш, О.Борисяк. – Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. – 224 с.
14. Бойчик І.М. Економіка підприємства: Навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене і перероблене / І.М. Бойчик - К.: Атіка, 2006. - 528с.
15. Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А., Керб Л.П. Управління трудовим потенціалом. Навч. посіб. - К.: КНЕУ, 2005. - 403 с.
16. Василенко В.О. Стратегічне управління: [навч. посібник] / В. О. Василенко, Т.І. Ткаченко - К.: ЦУЛ, перевидання, 2014. - 456 с.
17. Василенко А.В. Менеджмент устйчивого розвитку підприємств: Монографія. [Текст] /А.В. Василенко - К.: Центр учебной литературы, 2005. - 648с.
18. Виханский О.С, Наумов А.И. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 4-е изд., перераб. и доп. -М.: Экономистъ, 2006. - 670 с.
19. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. / О. С. Виханский - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 1998. - 296 с.
20. Гавва В. Н., Божко Е. А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Навчальний посібник. - К.: Центр навч. літератури, 2004. - 224 с.
21. Гетьман О.О. Економіка підприємства: навч. посібник О.О. Гетьман, В. М. Шаповал. - 2-ге вид. - К.: Центр учбової літератури, 2010. - 550 с.
22. Гетьманський В.О. Економічна природа та теоретична сутність ефективності функціонування підприємства: Науковий вісник НЛТУ. - 2009. - Вип. 19.13.-250 с.

23. Грабарева А. Методика аналізу грошових коштів підприємств // РИЗИК: Ресурси, інформація, постачання, конкуренція. - 2011. - № 1
24. Гребенюк О. В., Кузьменко Р. В. / Потенціал сталого розвитку України на шляху реалізації інтеграційного вибору держави: монографія / О. В. Гребенюк, Р. В. Кузьменко - К.: ДУ Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України, 2014. - 153 с.
25. Гриньов А. В. Організація та управління на підприємстві / А.В. Гриньов Харків: ВД "ІНЖЕК", 2010. - 329 с. 102
26. Должанський І. З., Загорна Т. О., Удалих О. О., Герасименко І. М., Рашупкіна В. М. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 362 с.
27. Єфімова, О.В. Фінансовий аналіз: сучасний інструментарій для прийняття економічних рішень: Підручник / О.В. Єфімова. - М.: Омега-Л, 2013.
28. Єрмоленко В.М. Аграрне право як самостійна галузь права України Аграрне право України : підручник / Єрмоленко В.М., Гафурова О.В., Гребенюк М.В. та ін.; за ред. В.М. Єрмоленка. - К.: Юрінком Інтер, 2010. - С. 43-65.
29. Калюга Є. В. Фінансово-господарський контроль у системі управління: Монографія. - К.: Єльга, Ніка-Центр, 2002. - 256 с.
30. Качмарик Я.Д., Чергава К.Ю. конкурентна перевага як фактор забезпечення ефективної діяльності підприємства: Науковий вісник НЛТУ. - 2010. - Вип. 20.5. - С. 196-200
31. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник / Кіндрацька Г.І. - К.: Знання, 2006. - 366 с.
32. Клівець П.Г. Стратегія підприємства. Навчальний посібник / Клівець П.Г. - К.: Академвидав, 2007. - 320 с.
33. Кобиляцький Л.С. Управління проектами / Л.С. Кобиляцький: Навч. посібник. - К.: МАУП, 2015. - 200 с.

34. Копитець Н.Г. Ринок м'яса птиці // М'ясний бізнес.-2015.- № 4.- С.100-107.
35. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2005. - 352 с.
36. Критерії ефективності функціонування підприємств малого бізнесу. За матеріалами сайту URL: <http://agroua.net>
37. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент : [учебник] / Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б.; [пер. с англ. Н. И. Алмазовой]. - М. : ООО «Издательство Проспект», 2013. - 336 с.
38. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг: Европ. перспектива / Пер. с фр. - СПб.: Наука, 2009. - 589 с.
39. Лапин Е. В. Оценка экономического потенциала предприятия: Монография. - Сумы: ИТД «Университетская книга», 2004. - 360 с. 103
40. Марцин В.С. Економіка торгівлі: [Підручник] / 2-ге вид., випр. і доп. - К.: Знання, 2008. - 603 с.
41. Маслак О.І. / Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємств: монографія / О. І. Маслак, Л. А. Квятковська / Регіональна економіка. Київ. 2012. - 177 с.
42. Мельник Л.Г. Економіка підприємства: [Підручник] / Мельник Л.Г. - Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. - 648 с.
43. Мередит Дж. Управление проектами / Дж.Мередит, С.Мантел: 8-е изд. - СПб.: Питер, 2014. - 640 с.
44. Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І. Управління проектами / [Підручник] / За заг. ред. Л. В. Ноздріної. - К.: Центр учб. літератури, 2010. - 432 с.
45. Офіційний сайт Державного комітету статистики, Електронний ресурс, URL: www.ukrstat.gov.ua.
46. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: [Підручник] / С.Ф. Покропивний -К.:КНЕУ,2011.- 457с. 48. Поршнева А.Г., Румянцева З.П.,

Саломатина Н.А. Управление организацией: Учебник - М.: ИНФРА-М, 2008. - 735 с.

47. Поршнев А.Г., Румянцева З.П., Саломатина Н.А. Управление организацией: Учебник - М.: ИНФРА-М, 2008. - 735 с.

48. Приймак В.К. Управління проектами / В.К.Приймак: Навч. посібник. - 2-ге вид., перероб. і доп. - К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2011.- 420 с.

49. Сабадирьова А. Л., / Потенціал та розвиток підприємства: монографія / А. Л. Сабадирьова, О. М. Бабій, Т. В. Куклінова / - О. : ОНЕУ, 2013. - 343 с.

50. Сіваченко І.Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства [Текст] /Сіваченко І.Ю., Козак Ю.Г., Єхануров Ю.І. - К.: ЦУЛ, 2003. -186с. 104

51. Стефанів О. Б. Деякі аспекти формування пропозиції на ринку продукції птахівництва в Україні // Міжвідомчий науковий тематичний збірник «Птахівництво». - 2015. - випуск 64. - 36 с.

52. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.

53. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент [Текст]: Искусстворазработки и реализации стратегии. Учебник для вузов. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2010. - 576с.

54.Федонін О. С. Потенціал підприємства:формування та оцінка : [навч. посібник] / О .С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 316с.

55. Інформаційна база даних емітентів, Електронний ресурс, URL: www.smida.gov.ua

56. Інформаційно-аналітичне агентство «АПК-Інформ», Електронний ресурс, URL:: www.apk-inform.com

57. Інформаційно-аналітичний сайт, Електронний ресурс, URL: <http://bioresource.ub.ua>

58. Інформаційний сайт як приклад котла-утилізатора, Електронний ресурс, URL: <http://bioresource.ub.ua/ua/pirolizniy-teplogenerator-dlya-utilizaciyi-vidhodiivptahofabrik/>

59. Щербань В.М. Маркетинг: Навчальний посібник. - К.: ЦУЛ, 2006. - 208 с.

60. Шелегеда Б. І., Касьянова Н. В. / Стратегічне управління потенціалом підприємства : монографія / - Донецьк: ДонУЕП, 2006, - 219 с.

61. Drucker P. F. ThePracticeofManagement, HarperBusiness / P. F. Drucker. – NewYork : NY, 1993 – P. 132.