

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра фінансів та інноваційного менеджменту

Пояснювальна записка

до дипломної роботи
за освітньо-кваліфікаційним рівнем «бакалавр»

на тему:

**ПРОГНОЗУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В
СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ
(НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ТРОСТЯНЕЦЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»)**

08-43.БДР.004.00.88.ПЗ

Виконала: студентка 4 курсу,
групи МФК-16б
спеціальності 073 – «Менеджмент»
Маліцька М. С.

Керівник: д-р. екон. наук, професор,
зав. кафедри ФІМ
Зянько В. В.

Рецензент: к.е.н., доцент каф. ЕПВМ
Нікіфорова Л. О.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра фінансів та інноваційного менеджменту

спеціальність 073 – «Менеджмент»
освітня програма: «Менеджмент фінансово-кредитної діяльності»

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ФІМ
д.е.н., професор Зянько В.В.

«10» березня 2020 р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Маліцькій Мирині Сергіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи): Прогнозування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Тростянецький молочний завод»)

Керівник роботи: Зянько Віталій Володимирович, д.е.н., професор,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом ВНТУ від «06» березня 2020 року №75.

2. Строк подання студентом роботи: 02 червня 2020 року.

3. Вихідні дані до проекту (роботи): Жихарева В. В., Савельєва Т.М., Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності // Екооміка і суспільство. – №9ю – 2017. – С.423-427; Гончаров В.М. Розробка ефективних механізмів управління ризиками в підприємницькій діяльності / В.М. Гончаров, Ж.Б. Рахметуліна // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 5. – С. 76-81; Лопатовський В. Г. Організація процесу управління ризиками на вітчизняних підприємствах / В. Г. Лопатовський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – №4,Т.3. – С.184-188; Фінансова звітність досліджуваного підприємства а 2018-2019 роки.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

у першому розділі – дослідити сутність, види та типи стратегії розвитку підприємств; розкрити основи управління ризиками при прийнятті стратегічних управлінських рішень; розглянути методичні підходи до аналізу ризику при прогнозуванні стратегії розвитку підприємства;

у другому розділі – оцінити фінансовий стан та ефективність прогнозування ризику стратегії розвитку ТОВ «Тростянецький молочний завод» та проаналізувати основні показники його ділової активності як способу мінімізації ризику при прогнозуванні стратегії розвитку підприємства.

у третьому розділі – обґрунтувати напрями вдосконалення ефективності стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

5. Перелік графічного матеріалу: Таблиці: Табл. 1.1 – Базові стратегії розвитку підприємства. Табл. 1.2 – Основні типи стратегій інтегрованого зростання. Табл.

1.3 – Основні стратегії диверсифікованого зростання. Табл. 1.5 - Визначення ризику в науковій літературі. Табл. 1.6 - Підходи до трактування поняття «фінансовий ризик»; Табл. 2.1 – Динаміка показників майнового стану та ліквідності ТОВ «Тростянецький молочний завод»; Табл. 2.2 – Динаміка показників фінансової стійкості підприємства підприємства; Табл. 2.3 – Динаміка показників фінансових результатів та рентабельності підприємства; Табл. 2.4 – Динаміка показників ділової активності підприємства; Табл. 3.1 – Пріоритетні напрями інвестування ТОВ «Тростянецький молочний завод».

Рисунки: Рис. 1.1 – Типи стратегій концентрованого зростання. Рис. 1.2 – Типи стратегій скорочення бізнесу. Рис. 1.3 - Базові стратегії розвитку моделі Томпсона-Стрікленда стратегії у квадрантах перераховані в можливому порядку переваги). Рис. 1.4 - Компоненти системи управління ризиками. Рис. 1.5 – Класифікація фінансових ризиків підприємства; Рис. 2.1 – Динаміка майнового стану ТОВ «Тростянецький молочний завод»; Рис. 2.2 – Динаміка показників ліквідності підприємства; Рис. 2.3 – Динаміка фінансових результатів підприємства; Рис. 2.4 – Динаміка показників рентабельності підприємства; Рис. 3.1 – Схема заходів антикризового управління на ТОВ «Тростянецький молочний завод».

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	к.е.н., доцент Ткачук Л. М.	10.03.2020р.	10.03.2020р

7. Дата видачі завдання « 10 » березня 2017 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Формування та затвердження теми бакалаврської дипломної роботи (БДР)	01.09-01.12.2020	
2	Виконання теоретичної частини БДР. Перший рубіжний контроль виконання БДР	24.04.2020	
3	Виконання аналітичної частини БДР та розробка рекомендацій та пропозицій. Другий рубіжний контроль виконання БДР	31.05.2020	
4	Нормоконтроль БДР	01.06-03.06.2020	
5	Рецензування БДР	04.06-06.06.2020	
6	Попередній захист БДР	07.06-09.06.2020	
7	Захист БДР	10.06.-26.06.2020	

Студент _____ Маліцька М. С.
(підпис)

Керівник роботи _____ Зянько В. В.
(підпис)

АНОТАЦІЯ

У бакалаврській дипломній роботі у першому розділі досліджено сутність, види та типи стратегії розвитку підприємств; розкрито основи управління ризиками при прийнятті стратегічних управлінських рішень; розглянуто методичні підходи до аналізу ризику при прогнозуванні стратегії розвитку підприємства. У другому розділі оцінено фінансовий стан та ефективність прогнозування ризику стратегії розвитку ТОВ «Тростянецький молочний завод» та проаналізовано основні показники його ділової активності як способу мінімізації ризику при прогнозуванні стратегії розвитку підприємства. У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення ефективності стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

Ключові слова: стратегія, стратегія розвитку підприємства, ризик стратегій розвитку, прогнозування.

ANNOTATION

In the bachelor's thesis, the first chapter explores the nature, types and types of development strategies of enterprises; disclosed the basics of risk management in making management decisions; Methodological approaches to risk analysis in predicting the development strategy of an enterprise are considered. The second section assesses the financial condition and effectiveness of risk prediction of the development strategy of Trostyanetsk Dairy Plant LLC and analyzes the main indicators of its business activity as a way to minimize risk in predicting an enterprise development strategy. The third section substantiates the directions for improving the efficiency of the enterprise development strategy in modern business conditions.

Keywords: strategy, enterprise development strategy, risk of development strategies, forecasting.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Сутність, види та типи стратегії розвитку підприємства.....	9
1.2 Управління ризиками при прийнятті стратегічних управлінських рішень	17
1.3 Методичні підходи до аналізу ризику при прогнозуванні стратегії розвитку підприємства.....	23
Висновок по розділу 1.....	32
2 АНАЛІЗ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ТРОСТЯНЕЦЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»	34
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Тростянецький молочний завод»	34
2.2 Оцінка фінансового стану та прогнозування ризику стратегії розвитку підприємства.....	36
2.3 Аналіз ділової активності як спосіб мінімізації ризику при прогнозуванні стратегії розвитку підприємства	47
Висновок по розділу 2.....	52
3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ТРОСТЯНЕЦЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»	54
Висновок по розділу 3.....	69
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Обґрунтування актуальності дослідження теми. Ми живемо в складному, швидко і безперервно мінливому світі бізнесу з великою кількістю змінних чинників. Керівникам, що діють в цих обставинах, необхідні методи та інструменти управління, створені для умов загального хаосу та непередбачуваності зовнішнього ділового середовища. Однією з проблем, яка виникає перед будь-яким підприємством, є проблема забезпеченості безперервності розвитку. Сучасні економічні умови, що характеризуються високою динамічністю і невизначеністю, пред'являють до підприємств все більш жорсткі вимоги в частині розробки стратегії розвитку підприємства.

Зокрема, підприємства все більше стають вразливі до фінансових ризиків, що пов'язано з багатьма факторами. По-перше, ризик у тій чи іншій мірі є характерною рисою ринкових економічних відносин. По-друге, вплив ризиків на функціонування суб'єктів господарювання значною мірою залежить від ефективності роботи його внутрішніх підрозділів та служб. По-третє, дія фінансових ризиків зумовлює зниження фінансових результатів та фінансової стійкості підприємства. У таких умовах ефективний розвиток підприємства без наявності чіткої стратегії розвитку практично неможливий. При цьому в процесі управління потрібно розробляти стратегію розвитку та вносити до неї коректування набагато швидше, ніж це було кілька десятиріч тому, а ймовірність прогнозів, на яких ґрунтуються стратегічні рішення, повинна збільшуватися, що зумовлює удосконалення методів та механізмів формування стратегії підприємства.

Теоретичні основи прогнозування ризику стратегій розвитку підприємств досліджувались у роботах таких провідних економістів, як: Бабенка В. Г., Бланка І. О., Брегіна Н. А., Вітлінського В. В., Гранатурова В. М., Донець Л. І., Коваленка Л. О., Ремньової Л. М., Таран О. В., Шелудько В. М. та інших.

Метою роботи є розробка пропозицій щодо підвищення ефективності розробки стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах ринкових відносин.

Поставлена мета обумовила наступні *завдання*, що вирішуються у роботі:

- дослідити сутність, види та типи стратегії розвитку підприємств;
- розкрити основи управління ризиками при прийнятті стратегічних управлінських рішень;
- розглянути методичні підходи до аналізу ризику при прогнозуванні стратегії розвитку підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Тростянецький молочний завод»;
- оцінити фінансовий стан та ефективність прогнозування ризику стратегії розвитку ТОВ «Тростянецький молочний завод»;
- проаналізувати основні показники ділової активності ТОВ «Тростянецький молочний завод» як способу мінімізації ризику при прогнозуванні стратегії розвитку підприємства;
- обґрунтувати напрями вдосконалення ефективності стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

Об'єктом дослідження є процес прогнозування ризику стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах ринкових відносин.

Предметом дослідження виступають теоретичні основи, методичні підходи та практичні рекомендації щодо прогнозування стратегії розвитку сучасного підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися наступні методи: аналізу (аналіз основних показників діяльності підприємства та ризиків стратегії розвитку підприємства), графічні (ілюстрація отриманих даних протягом виконання роботи), табличні (зведення отриманих даних при виконанні роботи у таблиці), статистичні (дослідження ризиків стратегії розвитку підприємства).

Інформаційною базою дослідження є фінансова звітність ТОВ «Тростянецький молочний завод» за 2018-2019 роки, публікації періодичних та інтернет-видань, аналітичні матеріали з питань оцінки фінансового ризику та аналізу фінансового стану при прогнозуванні стратегії розвитку підприємства.

Апробація результатів бакалаврської дипломної роботи. Основні положення і результати виконаного дослідження доповідались на XLIX Науково-технічній конференції підрозділів Вінницького національного технічного університету (м. Вінниця, 11-13 березня 2020 р.).

Наукові публікації. За темою бакалаврської дипломної роботи опубліковані тези доповіді [43].

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

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, види та типи стратегії розвитку підприємства

За досить тривалий період існування економічної категорії «стратегія розвитку підприємства» науковці виробили різні підходи до її визначення.

Так О. Шубін визначає стратегію розвитку підприємства як напрям його діяльності, заснований на поєднанні ресурсів і компетенції організації, що має на меті одержання конкурентних переваг на ринку [1]. Як генеральний напрям руху, генеральну лінію поетапного досягнення мети, провідний напрям руху для поетапного досягнення певних цілей визначає стратегію В. Соловйов [2].

Г. Мінцберг вважає, що стратегія розвитку підприємства – це уніфікований, вичерпний, цілісний план, який забезпечує виконання основних завдань підприємства [3]. Як комплексний план, спрямований на досягнення довготермінової мети, що включає напрями, завдання та пріоритети економічного розвитку суб'єкта і комплекс відповідних заходів, дій та рішень, розглядає стратегію розвитку підприємства С. Єрохін [4]. Приблизно такої ж думки щодо змісту поняття «стратегія» дотримується Н. Кухарська, яка визначає його сутність як загальний, всеохоплюючий, не деталізований план досягнення складної мети, що охоплює складний проміжок часу, а також спосіб досягнення цієї мети, який в подальшому корегується під впливом обставин [5].

Натомість Б. Будзан розглядає стратегію як набір правил, якими керуються в ухваленні управлінських рішень, щоб забезпечити здійснення місій і досягнення цілей організацій [6]. О. Гончаренко та Є. Лисицин дають більш чітке визначення категорії «стратегія», визначаючи її як конкретний прагматичний документ базового характеру, який визначає базові орієнтири на перспективу, окреслює основні контури імплементації життєво важливих

інтересів країни [7].

Отже, підсумовуючи наведені вище визначення можна виділити три підходи бачення різними дослідниками категорії «стратегія розвитку підприємства». Згідно з першим підходом мова йде про напрям діяльності підприємства, згідно з другим – про план розвитку підприємства, згідно з третім підходом стратегія розвитку визначається як певний набір правил чи документ, що визначає основні орієнтири майбутньої діяльності підприємства.

На нашу думку, усі ці визначення є правильними і доповнюють одне одного, вказуючи на ті заходи та інструменти, які підприємство має задіяти для досягнення довгострокових цілей.

Як бачимо, категорія «стратегія» має досить глибокі коріння та доволі широке поширення. Домінуючим сьогодні є сприйняття стратегії як плану дій, але сучасні спеціалісти і консультанти зі стратегічного розвитку все частіше звертають увагу на стратегію як узгоджений напрямок. Таке бачення обумовлено тим, що «зовнішні умови стають все більш динамічними і складання плану на довгострокову перспективу не виправдовує себе через постійну необхідність вносити численні зміни. Натомість використання узгодженого довгострокового бачення дозволяє більш гнучко реагувати на зміни і дотримуватися чіткого курсу розвитку» [8, с. 6].

Розробка стратегії розвитку підприємства розпочинається з формування основоположних його цілей і довгострокових завдань і передбачає чітке визначення курсу дій щодо раціонального розподілу наявних матеріальних та людських ресурсів за допомогою яких досягатиметься поставлена мета підприємства. У результаті розроблена стратегія розвитку підприємства має відповісти на низку основних питань, а саме: у якому напрямі господарської діяльності підприємству вигідніше розвиватися, скільки коштів буде необхідно, який прибуток буде отримано при розвитку підприємства у заданому напрямі.

Стратегія розвитку підприємства несе на собі низку специфічних

характеристик, зокрема:

- при виробленні стратегії встановлюють напрями, просуваючись за якими підприємство забезпечить стабільне зростання та посилення своїх ринкових позицій.

- залежно від виду розроблюваної загальної стратегії розвитку підприємства розробляється фінансова стратегія та зосереджується увага на конкретних ділянках, відкидаючи неприйнятні варіанти, які не сумісні з обраною стратегією;

- потреба в обраній стратегії може відпасти, якщо події розвиватимуться не у бажаному для підприємства напрямі;

- при формулюванні стратегії розвитку підприємства неможливо передбачити весь спектр можливостей, які можуть з'явитися під час розробки запланованих заходів, через що інформація, яку доводиться використовувати, часто є неповною та неточною. При отриманні додаткової інформації цілком можливо, що буде поставлено під сумнів доцільність початкової стратегії, що зумовить необхідність переглянути початкові плани, внівши у них важливі коректування.

Стратегія розвитку підприємства багато в чому залежить від типу та розміру підприємства. Так, мале підприємство зазвичай розробляє всього одну стратегію розвитку, тоді як велике розробляє стратегією свого розвитку для кожного рівня дій.

При розробці стратегії розвитку підприємства обов'язково повинні оцінюватися зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на функціонування суб'єкта господарювання, а також враховуватися зміни, що відбуваються в економіці держави.

Для більш повного аналізу необхідно розглянути найпоширеніші, вивірені практикою й широко освітлені в літературі стратегії розвитку бізнесу, які називаються базисними, або еталонними (табл.1.1). Вони відображають підходи до зростання підприємства та пов'язані зі зміною стану одного чи кількох елементів [9]: продукту; ринку; галузі; становище

підприємства всередині галузі; технології.

Таблиця 1.1 – Базові стратегії розвитку підприємства

Стратегії	Продукти	Ринки	Розвиток
Стратегії концентрованого зростання			
Посилення позицій	Освоєний	Освоєний	Ресегментування й репозиціонування
Розвиток ринку	Освоєний	Новий	Маркетинг нових ринків
Розвиток продукту	Новий	Освоєний	Інноваційні розробки
Стратегії інтегрованого зростання			
Зворотна вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з постачальниками
Пряма вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з торговельними посередниками
Стратегії диверсифікованого зростання			
Центрована диверсифікованість	Новий	Освоєний	Розширення старого виробництва для випуску нового продукту
Горизонтальна диверсифікованість	Новий	Освоєний	Освоєння нової технології на старому виробництві для нового продукту
Конгломератна диверсифікованість	Новий	Новий	Нові технології на новому виробництві для нового продукту й нового ринку
Стратегія скорочення			
Ліквідація компанії	Припинення випуску	Припинення продажів	Продаж компанії
«Збір урожаю»	Освоєний	Освоєний	Скорочення запасів, розпродаж продукції, надлишкового устаткування
Скорочення частини компанії	Освоєний	Освоєний	Продаж окремих СОБ, закриття відділів
Скорочення витрат	Освоєний	Освоєний	Реалізація стратегії лідерство за витратами

Зазначимо, що кожний із елементів може перебувати в одному з двох станів: існуючому чи новому. Наприклад, щодо продукту, то це може бути рішення робити той самий продукт, або переходити до виробництва нового.

Першу групу еталонних стратегій становлять стратегії концентрованого зростання, які пов'язані зі зміною продукту і (чи) ринку.

При використанні цієї стратегії підприємство намагається поліпшити або виробляти новий продукт, не змінюючи галузі. Підприємство веде також

пошук можливостей поліпшення свого положення на існуючому ринку або ж переходу на новий ринок.

Конкретні типи стратегій концентрованого зростання відображені на рис.1.1

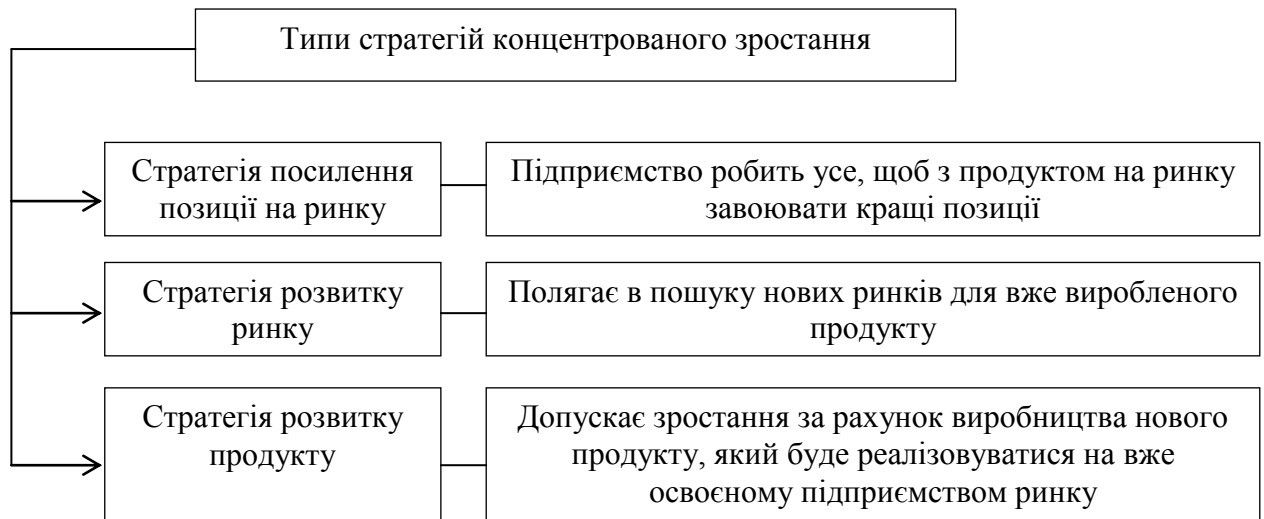


Рисунок 1.1 – Типи стратегій концентрованого зростання

Однак стратегії інтегрованого зростання пов'язані з розширенням підприємства шляхом додавання нових структур. Підприємство може використовувати такі стратегії, якщо воно перебуває в сильному бізнесі, не може здійснювати стратегії концентрованого зростання, в той же час інтегроване зростання не суперечить її довгостроковим цілям. Підприємство може здійснювати інтегроване зростання шляхом придбання власності або розширення зсередини. При цьому в обох випадках змінюється положення підприємства всередині галузі.

Існує два основних типи стратегій інтегрованого зростання, описаних у табл.1.2.

Таблиця 1.2 – Основні типи стратегій інтегрованого зростання

Тип стратегії	Характеристика
1	2
1. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції	Спрямована на зростання підприємства внаслідок придбання або ж посилення контролю над постачальниками. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може дати підприємству дуже сприятливі результати, пов'язані з тим, що зменшиться

	залежність від коливання цін на комплектуючі і запитів постачальників. Більше того, постачання як центр витрат для підприємства можуть перетворитися на центр доходів.
--	--

Продовження таблиці 1.2

1	2
2. Стратегія прямої вертикальної інтеграції	Виражається зростанням підприємства за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством й кінцевим споживачем, а саме – системами розподілу та продажу. Такий тип інтеграції надзвичайно вигідний, якщо посередницькі послуги дуже розширюються з якісним рівнем роботи

Стратегія диверсифікованого зростання реалізується тоді, коли підприємство далі не може розвиватися на цьому ринку з цим продуктом у рамках цієї галузі.

Основні стратегії диверсифікованого зростання згруповані в табл.1.3.

Таблиця 1.3 – Основні стратегії диверсифікованого зростання

Тип стратегії	Характеристика
1. Стратегія центрованої диверсифікованості	Ґрунтується на пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів на освоєному ринку
2. Стратегія горизонтальної диверсифікованості	Допускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, яка потребує нової технології
3. Стратегія конгломеративної диверсифікованості	Полягає в тому, що підприємство розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних із вже виробленими новими продуктами, які реалізуються на нових ринках

Що стосується стратегії скорочення підприємства, то її використовують для цілеспрямованого згорання виробництва. Виділяється чотири типи стратегій скорочення бізнесу (рис.1.2).

Однак у реальній практиці підприємство може одночасно реалізовувати кілька стратегій. Особливо це поширено в багатогалузевих компаніях. Підприємство може проводити і визначену послідовність у реалізації

стратегій (рис.1.3).



Рисунок 1.2 – Типи стратегій скорочення бізнесу



Рисунок 1.3 – Базові стратегії розвитку моделі Томпсона-Стрікланда (стратегії у квадрантах перераховані в можливому порядку переваги)

Зазначимо також, що розробка стратегії розвитку підприємства повинна здійснюватися поетапно. При цьому, обов'язковою умовою

розробки ефективної стратегії розвитку на українських підприємствах повинно стати всебічне врахування дестабілізуючого впливу держави на їх діяльність.

Наведемо етапи розробки стратегії розвитку на українських підприємствах:

1 етап – усвідомлення місії підприємства;

2 етап – вивчення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність підприємства. На цьому етапі особливу увагу слід приділити саме факторам нестабільності в економіці України (кризові прояви, залишки командно – адміністративної системи управління економікою, корупція, наявність суттєвої кількості економічних реформ, не ефективність державних важелів впливу на економіку та ін.);

3 етап – оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства (для чого рекомендується використовувати метод SWOT аналізу);

4 етап – формування системи стратегічних цілей розвитку підприємства;

5 етап – розробка стратегічних альтернатив розвитку підприємства та їх оцінка (вибір);

6 етап – здійснення заходів, що спрямовані на реалізацію розробленої стратегії розвитку підприємства;

7 етап – моніторинг ходу реалізації стратегії та оцінка необхідності її коригування;

8 етап – оцінка реалізації стратегії та врахування недоліків реалізації при розробці наступної або зміні існуючої.

Отже, стратегія розвитку підприємства передбачає формування основоположних цілей та визначення довгострокових завдань, а також чітке визначення напрямку дій і раціональний розподіл усіх наявних ресурсів. Основне завдання, яке вирішує стратегія розвитку підприємства – забезпечення впровадження інновацій та технологічних змін на підприємстві шляхом раціонального розподілу ресурсів, адаптації підприємства до

зовнішнього середовища, внутрішньої координації дій та передбачення майбутніх змін у виробничій діяльності.

1.2 Управління ризиками при прийнятті стратегічних управлінських рішень

Проблема управління ризиком, подолання невизначеності постійно актуальна в будь-якому секторі економіки. Кожний економічний суб'єкт на всіх рівнях відчуває на собі вплив неординарних ситуацій та непередбачених обставин, на котрі необхідно адекватно реагувати.

Поняття «ризик» має тривалу історію. На погляд В.В. Вітлінського і Г.І. Великоіваненко, ризик як історична категорія виник на зорі цивілізації, - тоді, коли у людини з'явилося усвідомлення щодо можливості виникнення несприятливих ситуацій, холоду, голоду, мору тощо [10].

Слово «ризик» походить від грецького слова «ridsicon» - скеля; в італійській мові «risico» - небезпека; у французькій - «risdoe» - загроза, ризикувати, в латинському «risicare», що означає «зважитися» [11].

Визначення ризику вітчизняних вчених в науковій літературі наведено в табл.1.5.

Таблиця 1.5 – Визначення ризику в науковій літературі

Джерела	Визначення ризику
1	2
Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. [10]	Ризик - ситуація, коли мають місце невизначеність, конфлікт, наявна багато-варіантність, і коли одночасно не всі альтернативні варіанти однаковою мірою сприятливі. Автори зазначають, що ризик присутній і є складовим елементом будь-якої управлінської діяльності (менеджменту)
Донець Л.І. [12]	Ризик - діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якого є можливість якісно і кількісно оцінити ймовірність досягнення передбаченого результату, невдачі, відхилення від мети
Івченко І.Ю. [13]	Автор визначає «ризик» через призму його можливих сутнісних

	характеристик: можливість відхилення від передбачуваної мети, заради якої здійснюється вибрана альтернатива; імовірність досягнення бажаного результату; відсутність впевненості в досягненні поставленої мети; можливість матеріальних, моральних та інших втрат, пов'язаних з вибраною в умовах невизначеності, альтернативою
--	---

Продовження табл.1.5

1	2
Ілляшенко С.М. [8]	Ризик у загальному випадку слід розглядати як можливість або загрозу відхилення результатів конкретних рішень або дій від очікуваних
Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. [14]	Ризик – це ймовірність виникнення втрат, недоотримання прибутків, небажаного розвитку середовища функціонування, відхилення від установлених цілей
Старостіна А. О., Кравченко А. А. [15]	Автори трактують ризик як комбінацію трьох елементів: подія, пов'язана з діяльністю підприємства і яка впливає на нього, імовірність цієї події, наслідки, що унеможливають досягнення запланованих цілей і в остаточному підсумку позначаються на доходах підприємства
Шегда А.В., Голованенко М.В. [16]	Ризик в економічному розумінні передбачає втрати (збитки), імовірність котрих пов'язана з наявністю невизначеності (браку або недостовірністю інформації), а також зиск і прибуток, отримати які можливо лише завдяки діям, пов'язаним з ризиком

Слід зазначити, що більшість авторів-економістів розглядають його у таких аспектах:

- ризик – це ймовірність виникнення збитків або недоотримання порівняно з прогнозованим варіантом;
- ризик є категорією ймовірнісною і його вимірюють як ймовірність певного рівня втрат;
- ризик – це рівень непевності настання будь-якого фінансового випадку.

Дані ризики відносять до специфічної групи ризиків підприємства – фінансові ризики. Сукупність сучасних підходів до трактування поняття «фінансові ризики» досить значна, що вимагає детального їх вивчення і структуризації для узагальнення. Аналіз підходів дослідження поняття «фінансові ризики» наведений у табл.1.6.

Серед досліджуваних трактувань відсутня єдність у визначені поняття, його характерних ознак. Першим недоліком деяких підходів є упущення роз'яснення в чому саме проявляється «фінансовий ризик», до них віднесемо підходи вчених: І. П. Булеєв, Н. Д. Прокопенко, В. Г. Бабенко, Є. Брігхем.

Таблиця 1.6 – Підходи до трактування поняття «фінансовий ризик»

Автор	Фінансовий ризик – це
Бабенко В.Г. [11]	Економічна категорія, що об'єктивно відображає існуючі невизначеність і конфліктність, які виникають у відносинах щодо створення, розподілу, перерозподілу та споживання доданої вартості та частини національного багатства між суб'єктами економічної діяльності.
Бланк І.А. [17]	Результат вибору його власниками чи менеджерами альтернативного фінансового рішення, спрямованого на досягнення бажаного результату фінансової діяльності за ймовірності понесення фінансових втрат за умов його реалізації.
Бородина Є.І. [18]	Ризик, який виникає при фінансових угодах (при вкладенні грошей у банки, купівлі-продажу акцій, грі на біржі, тощо). Вони пов'язані з неотриманням доходів або зі втратою грошей та за своєю сукупністю є спекулятивними.
Брігхем Є. [19]	Ризик, пов'язаний із застосуванням фінансового левериджу в господарську діяльність підприємства.
Булеєв І.П., Прокопенко Н.Д. [20]	Ризики, що виникають у сфері відносин підприємств із банками та іншими інститутами.
Черг Ф. Лі, Джозеф І. Фіннерті [21]	Неспроможність підприємства обслуговувати власні зобов'язання перед третіми особами та ймовірність оголошення його банкрутом.
В.М. Шелудько [22]	Ризик не отримати задовільний фінансовий результат від здійснення господарської діяльності підприємства.

Напроти вагу цим підходам інші автори зазначають, що фінансовий ризик проявляється, як втрата доходу, ймовірність виникнення втрат, ймовірність отримання збитків, неспроможність обслуговувати власні зобов'язання.

Підходи ще інших вчених можна трактувати як досить вузькі, так вчені Є. Брігхем, Є. І. Бородина, Черг Ф. Лі, Джозеф І. Фіннерті. В них фінансовий ризик розглядається з погляду банкрутства, або лише з погляду здійснення фінансових операцій підприємства.

Основними перевагами трактувань фінансового ризику серед

досліджених підходів є врахування таких аспектів: ознак фінансових ризиків підприємств; місця фінансових ризиків у господарській діяльності підприємства; сфери виникнення фінансових ризиків підприємства; зовнішніх фінансових відносин підприємства.

Основними недоліками підходів до тлумачення поняття «фінансові ризики» є неврахування: наслідків дії фінансових ризиків на господарську діяльність підприємства; внутрішніх фінансових відносин підприємства тощо.

Як бачимо, на сьогоднішній день немає однозначного розуміння сутності ризику. Це пояснюється як, багатоаспектністю цього явища, так і недостатньою йому увагою у реальній економічній практиці й управлінській діяльності протягом тривалого періоду.

Система управління ризиками складається з двох підсистем: об'єкта управління та суб'єкта управління. Об'єкт управління – це ризик, ризиковані вкладення капіталу й економічні відносини між суб'єктами в процесі підприємницької діяльності. Суб'єктом управління виступає спеціальна група людей, що здійснює цілеспрямоване функціонування об'єкта управління, використовуючи різні прийоми і способи управлінського впливу [23, с.84].

Процес управління ризиками пов'язаний з прийняттям рішень і вимагає дотримання певних принципів (рис.1.4):

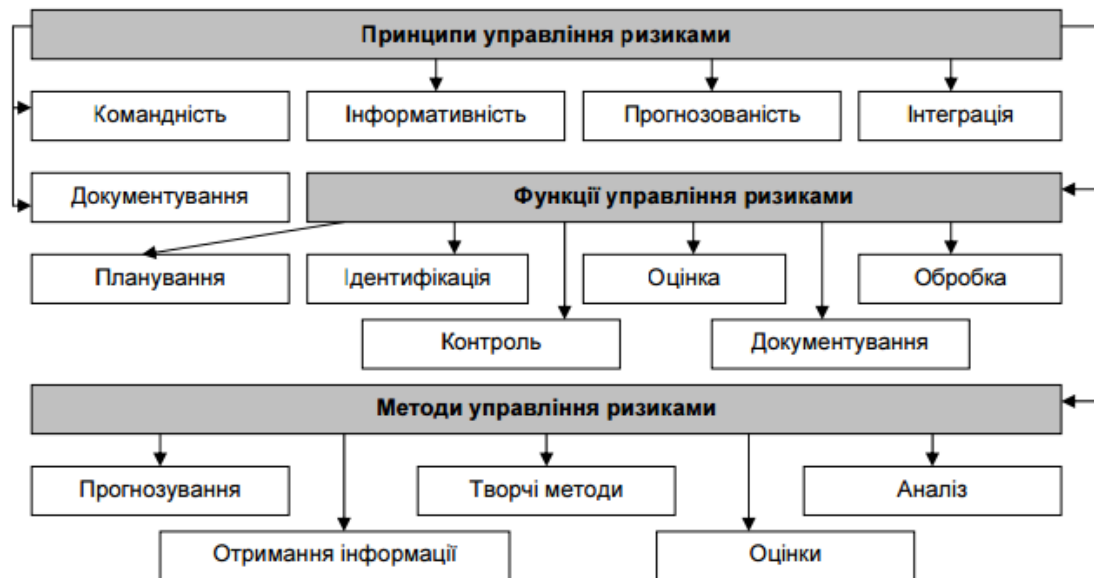


Рисунок 1.4 – Компоненти системи управління ризиками [17, с.23]

Розглянемо основні принципи управління ризиками:

- командність – полягає в тому, що всі дії в процесі управління ризиками повинні проводитися із застосуванням методів командної роботи. Необхідна кооперація зусиль, талантів, навичок і знань;
- інформативність – полягає в тому, що володіння інформацією про можливі інциденти в ході здійснення митної діяльності не повинно бути пов'язане з особистою владою. Керівники повинні доводити всю інформацію, пов'язану з ризиками, до кожного працівника. А персонал при цьому повинен виявляти поточні та можливі в майбутньому проблеми, тобто необхідно забезпечити вільний рух інформації між всіма рівнями управління;
- прогнозованість – обговорення майбутніх подій в очікуванні найгіршого розвитку сценаріїв дозволяє ефективно ідентифікувати потенційні проблеми реалізації проекту і, перш ніж вони можуть відбутися, розробити стратегію дій, що збільшує ймовірність успішного результату;
- документування – всі аспекти управління ризиками підлягають обов'язковій реєстрації: вся інформація зберігається у вигляді типових форм документів. Створюється база даних ризиків, яка є основою розробки подальших дій.

Проаналізувавши погляди вітчизняних та зарубіжних науковців щодо

визначення сутності фінансових ризиків, доцільно детальніше розглянути їх класифікацію (рис. 1.5).

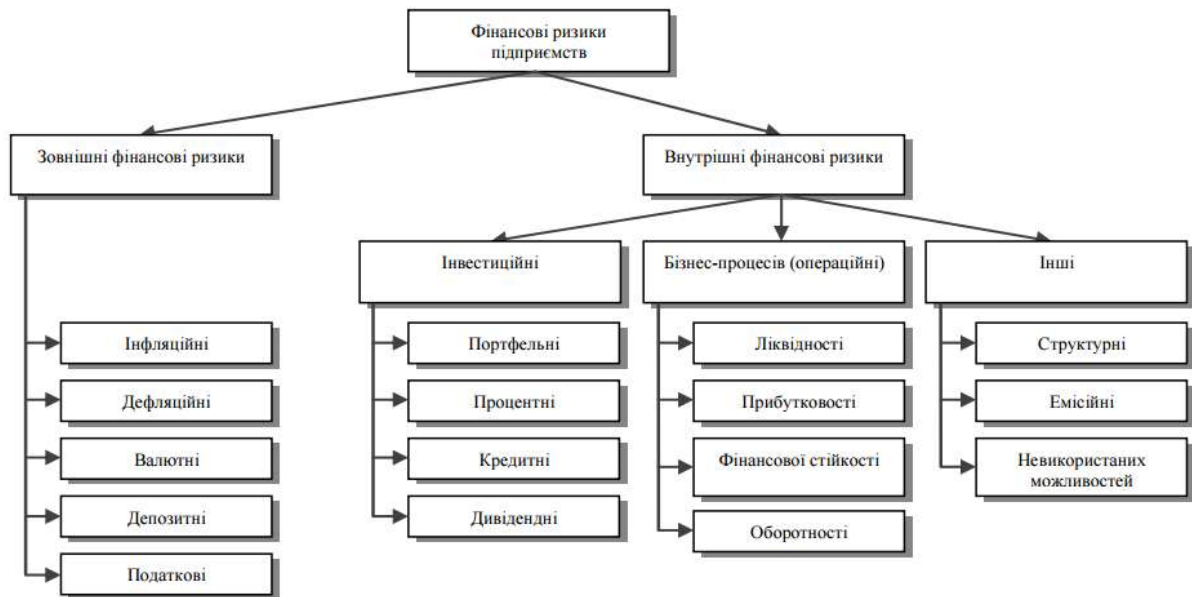


Рисунок 1.5 – Класифікація фінансових ризиків підприємства

Основна мета процесу управління ризиками при прийнятті управлінських рішень - збільшення вірогідності успішної реалізації митної політики через зниження ступеня впливу ризиків до прийняттого рівня. Зміст цього процесу складають функції, які представляють собою відособлені види діяльності в загальному циклі керування ризиками [24].

Одним із головних ризиків стратегій розвитку підприємства є фінансовий ризик. Фінансовий ризик є одним з ключових понять у сучасному світі. Це складне явище, що має безліч незбіжних, а іноді протилежних реальних основ, окремих для кожного підприємства в кожній конкретній ситуації. У найбільш широкому розумінні фінансовий ризик підприємства можна визначити як економічну категорію, що відображає характерні особливості сприйняття зацікавленими суб'єктами економічних відносин об'єктивно наявних в умовах невизначеності й конфліктності, для якої властиві власний об'єкт, суб'єкт, предмет, функції тощо

Отже, аналіз показав, що фінансові ризики необхідно класифікувати за різними критеріями з метою своєчасного виявлення та забезпечення фінансової безпеки підприємства з метою його розвитку, запобігання

можливному зниженню його вартості.

На основі визначених вище принципів та критеріїв нейтралізації фінансових ризиків можна обґрунтувати основні цілі та завдання такої нейтралізації, що є типовими для моделі управління фінансовими ризиками суб'єктів господарювання в умовах невизначеності ринкового середовища. Такі цілі і завдання можуть передбачати досягнення таких ефектів, як:

- розробка та обґрунтування загальної стратегії нейтралізації фінансових ризиків, а також стратегії нейтралізації конкретного виду ризику, зокрема стратегії уникнення фінансового ризику та стратегії утримання фінансового ризику (страхування ризиків, диверсифікація ризиків, хеджування ризиків);

- інформаційне та методологічне забезпечення прийняття управлінських фінансових рішень в межах інших функціонально-організаційних блоків, зокрема шляхом розробки альтернативних сценаріїв розвитку підприємства та оцінки ймовірності їх виконання;

- координація та інтеграція із антикризовим фінансовим управлінням суб'єктом господарювання з метою попередження неплатоспроможності, формування фінансової кризи та банкрутства суб'єкта господарювання та ряд інших.

1.3 Методичні підходи аналізу ризику при прогнозуванні стратегії розвитку підприємства

Переважає більшість вчених, для оцінки фінансового ризику підприємства розглядають дві групи показників: абсолютні показники фінансової стійкості і платоспроможності і відносні показники фінансової стійкості і платоспроможності.

На основі аналізу абсолютних показників за тематичними ознаками можна якісно оцінити рівень фінансового ризику.

Відносні показники використовують у інтегральній моделі фінансового

ризика, що дозволяє кількісно оцінити загальний рівень фінансового ризику [3]. При цьому важливим є розуміння того, що кожне окреме підприємство вимагає індивідуального підходу до інтеграції та сегментації методик оцінювання його діяльності. Тому доцільно поєднати елементи аналізу абсолютних показників із якісними (відносними).

Іншим напрямом аналізу ризику при прогнозуванні стратегії розвитку підприємства, на якому ми зупинимося, є аналіз ділової активності підприємства, який полягає у розрахунку показників, які характеризують ефективність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Своєчасний та повний аналіз ділової активності сприяє уникненню кризових явищ у виробничо-фінансовій діяльності підприємства, забезпеченню стійкого економічного зростання, мінімізує ризик неефективної діяльності в умовах економічної нестабільності ринкового середовища та конкуренції.

О. А. Гарасюк та М. Ю. Ігнатенко вважають, що ділова активність підприємства оцінюється сукупністю кількісних та якісних параметрів (зростання економічного потенціалу підприємств, обсяги поставок на експорт, імідж підприємства, його соціальна і природоохоронна активність) [25, с. 63].

Ділову активність оцінюють також за допомогою показників ефективності управління оборотним капіталом (оборотності обігових коштів, швидкості обороту капіталу); фондівіддачі [26]; продуктивності праці [27]; рентабельності; фінансового стану: (прогнозування ймовірності настання банкрутства).

Під іншим кутом зору розглядають ділову активність підприємства М. П. Войнаренко і Т. Г. Рзаєва [28]. Тому в процесі здійснення оцінки автори пропонують використовувати два основні напрями: із виділенням коефіцієнтів ділової активності та виділенням показників використання коштів.

Ю. Брігхем серед основних показників оцінки ділової активності виділяє оборотність товарно-матеріальних запасів, середній термін інкасації,

оборотність основних засобів, оборотність всіх активів [29].

Окремі автори у процесі аналізу ділової активності використовують коефіцієнти оборотності капіталу, рентабельність та оборотність капіталу [30].

На думку Г. О. Крамаренко, ділова активність підприємства оцінюється не лише абсолютними, а й відносними показниками, до яких належить система показників рентабельності. Автор пропонує для оцінки ділової активності й ефективності функціонування підприємства також використовувати співвідношення темпів зміни прибутку, обсягу реалізації, суми активів (капіталу), показники ефективності використання виробничих ресурсів (загальна фондоддача, продуктивність праці, фондоозброєність, оборотність обігових коштів) і коефіцієнт стійкості економічного зростання підприємства [31]. Мец В. О. вважає, що оцінку ділової активності слід проводити за якісними та кількісними показниками й пропонує для її аналізу використовувати 18 показників [32].

В. В. Ковальов пропонує для оцінки ділової активності підприємства використовувати як якісні критерії, так і кількісні показники (натуральні та вартісні). На його думку, оцінка ділової активності на якісному рівні може бути отримана в результаті порівняння діяльності певної комерційної організації та споріднених за сферою застосування капіталу компаній.

Кількісна оцінка та аналіз ділової активності можуть бути зроблені за такими трьома напрямками:

- оцінка ступеня виконання плану за основними показниками та аналіз відхилень;
- оцінка та забезпечення прийнятних темпів нарощування обсягів фінансово-господарської діяльності;
- оцінка рівня ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів комерційної організації [33].

Точку зору В. В. Ковальова підтримують В. О. Подольська та О. В. Яріш, які вважають, що на рівні окремого підприємства ступінь його ділової

активності визначається за допомогою системи показників економічної ефективності господарювання та вимірюється одним із двох способів, які відображають результативність роботи підприємства відносно розміру авансованих ресурсів або розміру їх споживання (витрат) у процесі виробництва [34]. До показників ділової активності вони насамперед відносять швидкість обороту матеріальних та фінансових ресурсів підприємства за відповідний період, а також швидкість обороту вкладеного в них капіталу.

Активність підприємства у зовнішньому економічному середовищі пропонується оцінювати за такими якісними параметрами [35]:

- імідж підприємства, його ділова репутація;
- соціальна активність підприємства, яка виражається в його участі у розв'язанні складних соціальних завдань подолання безробіття, соціального захисту, у формуванні соціальної інфраструктури в районах його місцезнаходження;
- природоохоронна активність підприємства, яка виявляється у створенні екологічно чистих виробництв, фінансуванні рекреаційних програм, боротьбі зі шкідливими викидами та забрудненням довкілля, здійсненні добровільних внесків для охорони природи.

Кількісними параметрами ділової активності підприємства у зовнішньому економічному середовищі можуть бути такі [30]:

- зміна частки підприємства на ринку продукції (робіт, послуг). Цей показник свідчить про зміну частки підприємства у виробництві продукції галузей, регіону, національної економіки;
- масштаб партнерських відносин на внутрішньому та зовнішньому ринках країни;
- обсяг зовнішньоекономічного обороту;
- приріст кількості робочих місць;
- динаміка фондової активності, яка виражається у збільшенні обсягу реалізації акцій, підвищенні коефіцієнта нотування, зростанні прибутковості

та рівня дивідендного доходу акцій.

Аналіз внутрішньої ділової активності пропонується здійснювати з використанням показників, які можна згрупувати за кількома ознаками. Основними вимогами до них є цільова орієнтованість, об'єктоорієнтованість, комплексність, системність, збалансованість, мінімальність складу та максимум інформативності.

За інформаційними джерелами аналітичні показники оцінки ділової активності слід розподілити на такі, що розраховуються за даними фінансової звітності та на основі іншої інформації (за даними управлінського обліку, даними аналітичного бухгалтерського обліку та внутрішніми обліковими регістрами, юридичною інформацією, зовнішньою інформацією про стан регіону, галузі, конкурентів, аналогічних підприємств).

За часовою спрямованістю показники ділової активності можна розподілити на фактичні, які характеризують події, що вже відбулися, та прогнозні, які мають імовірнісний характер і описують економічні явища майбутнього. Фактичні показники мають конкретну числову характеристику на певну дату або певний період, а прогнозні показники можуть виражатися як фіксованою числовою характеристикою, так і певним інтервалом, оскільки гіпотетичний характер майбутніх подій передбачити вкрай складно. Причому в оціночній діяльності особливе значення надається саме прогнозним показникам.

За кількістю параметрів показники ділової активності поділяються на одиничні, які характеризують якусь конкретну закономірність, масштаб, явище та ін.; і комплексні показники та моделі, які ґрунтуються на синтезі окремих одиничних показників на основі побудови багатofакторних кореляційно-регресійних моделей, дискримінантних та параметричних моделей, бальних узагальнюючих оцінок окремих одиничних показників.

За формою показники ділової активності доцільно розподілити на абсолютні та відносні. На нашу думку, до абсолютних показників ділової активності відносяться такі, як обсяг прибутку, обсяг доходу (виручки) від

реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), вартість основних засобів, запасів, дебіторської заборгованості тощо. Відносні показники можуть поділятися на ті, що характеризують певні пропорції та співвідношення, та показники динаміки.

Ділова активність підприємства характеризується абсолютними та відносними показниками використання ресурсів і обсягами господарської діяльності. Аналізуючи ступінь ділової активності підприємства необхідно оцінити оптимальне співвідношення темпів зміни наступних показників [35]:

$$\text{ЧП} > \text{ЧД} > \text{А} > 1 \quad (1.1)$$

Дана залежність означає, що:

- 1) активи підприємства зростають;
- 2) у порівнянні зі зростанням активів, ЧД зростає більш високими темпами, т.п. майнові ресурси підприємства використовуються більш ефективно;
- 3) найбільшими темпами зростає прибуток.

Проте слід зазначити, що порушення цієї залежності не завжди свідчить про спад ділової активності. Воно може спостерігатися під час технічної реконструкції підприємства, розширення його виробничої потужності, що виправдано економічним зростанням у перспективі.

Ефективність використання ресурсів визначається їх оборотністю, тобто оборотом, вимірним у часі. З усіх активів підприємства лише невелика частина є вільною (грошові кошти в касі, на розрахунковому рахунку), інша більша частина постійно знаходиться в обігу.

Економічне значення оборотності полягає в тому, що від неї залежить величина необхідних підприємству активів для здійснення процесу виробництва та збуту продукції.

Швидкість обороту активів підприємства є однією із якісних характеристик його фінансової політики. В залежності від швидкості обертання для забезпечення нормального ходу господарської діяльності необхідною і є різна величина окремих видів активів. Тому аналіз

оборотності і використання активів має дуже важливе значення для фінансового стану підприємства.

При дослідженні ділової активності суб'єкта господарювання визначають показники ефективності використання окремих видів активів:

1) коефіцієнт оборотності — кількість оборотів, яку здійснюють окремі види активів протягом звітного періоду. Коефіцієнт оборотності, визначений в гривнях, показує суму чистого доходу (виручки) підприємства на 1 грн окремих видів активів;

2) тривалість обороту характеризується кількістю днів, протягом яких активи проходять усі стадії одного кругообороту;

3) коефіцієнт закріплення (завантаження) активів (величина, обернена коефіцієнту оборотності) показує їх суму, що припадає на 1 грн чистого доходу і характеризує їх. поточну наявну потребу на звітну дату для здійснення певного обсягу господарської діяльності.

Показники ділової активності розраховуються на основі даних, що містяться у формі №2 «Звіт про фінансові результати» і формі № 1 «Баланс».

Аналіз ділової активності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких показників (коефіцієнтів):

- коефіцієнта оборотності активів,
- коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості,
- коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості,
- тривалості обертів дебіторської та кредиторської заборгованостей,
- коефіцієнта оборотності матеріальних запасів,
- коефіцієнта оборотності основних засобів (фондовіддачі)
- коефіцієнта оборотності власного капіталу.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів — можливість вивільнення їх з господарської діяльності та шляхи більш ефективного використання коштів. В загальному коефіцієнт оборотності – це кількість оборотів, яку здійснюють окремі види активів протягом звітного періоду. Коефіцієнт оборотності, визначений в гривнях, показує суму чистого доходу (виручки)

підприємства на одну гривню окремих видів активів [35]:

$$\text{Коб}_{\text{оа}} = \frac{\text{ЧД}}{\text{ОА}}, \quad (1.2)$$

де ЧД – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції; ОА – середньорічна вартість оборотних активів підприємства.

Тривалість обороту оборотних активів характеризується кількістю днів, протягом яких активи проходять усі стадії одного кругообороту. Чим менша тривалість одного обороту, тим швидше майно здійснює свій кругооборот та ефективніше використовується підприємством [36].

$$\text{Тоб}_{\text{оа}} = \frac{360}{\text{Коб}_{\text{оа}}}. \quad (1.3)$$

Коефіцієнт закріплення (завантаження) активів в обороті (величина, обернена коефіцієнту оборотності) показує їх суму, що припадає на одну гривню чистого доходу і характеризує їх поточну наявну потребу на звітну дату для здійснення певного обсягу господарської діяльності [36].

$$\text{Кзакр}_{\text{оа}} = \frac{\text{ОА}}{\text{ЧД}}. \quad (1.4)$$

Коефіцієнт оборотності активів показує суму чистого доходу (виручки) підприємства на одну гривню активів і визначається за формулою [35]:

$$\text{Коб}_{\text{а}} = \frac{\text{ЧД}}{\text{А}}, \quad (1.5)$$

де ЧД – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції; ОА – середньорічна вартість оборотних активів підприємства.

Тривалість обороту активів характеризується кількістю днів, протягом яких активи проходять усі стадії одного кругообороту [35]:

$$\text{Тоб}_{\text{а}} = \frac{360}{\text{Коб}_{\text{а}}}. \quad (1.6)$$

Коефіцієнт оборотності запасів – показує, як часто обертаються запаси

для забезпечення поточного обсягу продажу. Чим вищий цей коефіцієнт, тим швидше обертаються запаси [37]. Зменшення коефіцієнта свідчить про зменшення швидкості оборотності запасів, тобто зниження ефективності їх використання [35]:

$$\text{Коб}_з = \frac{\text{ЧД}}{З}, \quad (1.7)$$

де З – середньорічна вартість запасів.

Коефіцієнт дебіторської заборгованості — це вилучені на певний період з господарської діяльності підприємства оборотні активи. Тому, чим швидше підприємство одержить гроші від покупців за продану продукцію, товари, виконані роботи і надані послуги, тим краще його фінансове становище [36]:

$$\text{Коб}_{дз} = \frac{\text{ЧД}}{\text{ДЗ}}, \quad (1.8)$$

де ДЗ – середньорічні залишки дебіторської заборгованості.

Тривалість погашення дебіторської заборгованості – вказує строк, за який дебіторська заборгованість покупців перетворюється в гроші.

$$\text{Тоб}_{дз} = \frac{360}{\text{Коб}_{дз}}. \quad (1.9)$$

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості — свідчить про тимчасове залучення майна інших підприємств та фізичних осіб у господарський оборот підприємства внаслідок несплати платежів [38]. Кредиторська заборгованість в межах діючих термінів оплати рахунків чи зобов'язань вважається чистою (поточною). Якщо строки платежів порушені, то виникає прострочена заборгованість, тобто незаконний перерозподіл коштів між власниками активів.

$$\text{Коб}_{кз} = \frac{\text{ЧД}}{\text{КЗ}}, \quad (1.10)$$

де КЗ – середньорічна вартість кредиторської заборгованості.

Тривалість погашення кредиторської заборгованості – визначає кількість днів протягом яких підприємство оплачує рахунки кредиторів [35]:

$$\text{Коб}_{\text{кз}} = \frac{360}{\text{Коб}_{\text{кз}}} \quad (1.11)$$

Коефіцієнт оборотності власного капіталу – показує ефективність використання активів, що формуються за рахунок власного капіталу [35]:

$$\text{Коб}_{\text{вк}} = \frac{\text{ЧД}}{\text{ВК}}, \quad (1.12)$$

де ВК – середньорічна вартість власного капіталу.

Тривалість обороту власного капіталу – характеризується кількістю днів, протягом яких власний капітал проходить один кругооборот.

$$\text{Тоб}_{\text{вк}} = \frac{360}{\text{Коб}_{\text{вк}}}. \quad (1.13)$$

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) – показує наскільки ефективно підприємство використовує основні виробничі фонди. Відображає суму виробленої продукції на одну гривню основних виробничих фондів. Визначається як відношення виручки від реалізації до середньорічної вартості основних фондів. Збільшення фондовіддачі свідчить про підвищення ефективності використання основних фондів [35]:

$$\text{ФВ} = \frac{\text{ЧД}}{\text{ОЗ}}. \quad (1.14)$$

Фондомісткість – є величиною зворотною до фондовіддачі. Цей показник дає можливість визначити вартість основних фондів на одну гривню виробленої продукції і характеризує забезпеченість підприємства основними фондами. Зниження фондомісткості підприємницької діяльності свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів.

Фондовіддача і фондомісткість визначають ефективність використання основних засобів [35]. За нормальних умов підприємницької діяльності фон-

довіддача повинна мати тенденцію до збільшення, а фондомісткість — до зменшення.

$$\text{ФМ} = \frac{\text{ОЗ}}{\text{ЧД}} . \quad (1.15)$$

Фондоозброєність – показує величину основних фондів на одного працівника. Розраховується відношенням балансової вартості основних виробничих фондів до вартості виробленої продукції. Її зниження є негативним явищем.

$$\text{ФО} = \frac{\text{ОЗ}}{\text{Ч}} , \quad (1.16)$$

де Ч – середньоспискова чисельність персоналу

Таким чином, ділову активність аналізувати за допомогою абсолютних та відносних показників.

Висновок по розділу 1

Отже, стратегія розвитку підприємства передбачає формування основоположних цілей і завдань на довгостроковій основі, а також чітке визначення курсу дій і грамотний розподіл ресурсів, які будуть необхідні для досягнення поставленої мети.

Зазначимо, що стратегія розвитку підприємства обов'язково повинна включати:

- оцінку стартових умов (зовнішні та внутрішні фактори функціонування суб'єкта господарювання);
- стратегічні цілі і пріоритети розвитку (з врахуванням змін, що відбуваються в економіці держави);
- основні напрямки реалізації стратегічних цілей;
- механізм реалізації стратегії розвитку;
- інструментарій обліку, контролю та оцінки реалізації стратегії розвитку підприємства.

Стратегія розвитку підприємства в ринковій економіці пов'язана з різноманітними підприємницькими ризиками, що генеруються як внутрішніми умовами функціонування, так і зовнішнім середовищем.

У наступному розділі у п.2.3 ми оцінимо рівень ризику при прогнозуванні стратегії розвитку підприємства, здійснивши аналіз ділової активності підприємства. Це дозволить зробити висновки, які сприятимуть уникненню кризових явищ у виробничо-фінансовій діяльності підприємства, забезпеченню його стійкого економічного зростання, мінімізує ризик неефективної діяльності в умовах економічної нестабільності ринкового середовища та конкуренції.

2 АНАЛІЗ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ТРОСТЯНЕЦЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Тростянецький молочний завод»

Товариство створене згідно рішення засновників від 28 березня 1997 року шляхом перетворення суб'єкта підприємницької діяльності орендного підприємства «Тростянецький молочний завод» та зареєстрованого Тростянецькою районною державною адміністрацією Вінницької області 07 жовтня 1998 року, за реєстровим № 257.

Підприємство знаходиться за адресою: 24300, Вінницька обл., смт. Тростянець, вул. Леніна, 28.

Історія ТОВ «Тростянецький молочний завод» починає свій відлік з 1938 року. Спочатку це був один цех, у якому примітивним способом переробляли молоко на масло. У повоєнні роки завод почав розбудовуватись – з'явилися нові виробничі приміщення, розширився асортимент виготовлюваної продукції (підприємство почало виготовляти кисломолочні продукти – сметану, сир), придбано нове обладнання на виробництво масла.

З 2007 року підприємство входить до складу холдингу «Молочний альянс». Група компаній «Молочний альянс» об'єднує потужні підприємства з виробництва та реалізації основних видів молочної продукції, лідер молочної галузі України. Історія АТ «Молочний альянс» розпочалася у 2000 році з придбання низки виробничих підприємств, які в 2006 році було офіційно об'єднано в холдингову компанію з установчим капіталом близько 24 млн. грн та балансом, що на 99,9% складається з довгострокових фінансових інвестицій. Сьогодні ТОВ «Молочний альянс» – компанія з централізованою структурою управління фінансами, закупівлями, маркетингом, виробництвом, логістикою та продажами. До складу Групи входять підприємства з виробництва сирів, цільномолочної та кисломолочної

продукції, підприємства зі збору та обробки молока та молочної продукції, а також компанії, які здійснюють реалізацію продукції в Україні та за кордоном. Продукція випускається під брендами «Пирятинь», «Славія», «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Здорово!», «Златокрай» та «Молочний альянс». Продуктовий портфель компанії збалансований таким чином, щоб забезпечити потреби широкого кола споживачів в різних товарних категоріях молочного ринку і ринку сирів.

На підприємстві постійно відбувається реконструкція та ремонт існуючих виробничих потужностей, закуповується нове обладнання.

Предметом діяльності Товариства в Україні та за її межами можуть бути:

- скупка, виробництво (переробка) та реалізація молока та молокопродуктів;
- скупка, виробництво (переробка) та реалізація м'яса і м'ясопродуктів;
- торгівля сільськогосподарською продукцією;
- тваринництво та птахівництво;
- торгівля оптова та роздрібна продовольчими та непродовольчими товарами;
- послуги у галузі громадського харчування;
- організація та експлуатація магазинів, кафе, ресторанів, барів, виставок-продаж та комплексне забезпечення діяльності виставок, ярмарок, демонстраційних залів та магазинів, організація комплексних обідів;
- створення оптово-роздрібних підприємств торгівлі і послуг населенню;
- інші види діяльності, які не заборонені законодавчо.

Основна продукція, яку виробляє товариство – обробка молока.

Товариство є самостійним господарюючим статутним суб'єктом, юридичною особою приватного права, підприємницьким товариством

відповідно до законодавства України, має відокремлене майно, в межах якого відповідає за своїми зобов'язаннями, має самостійний баланс, поточні та інші рахунки в установах банків, круглу печатку та штампи зі своїм найменуванням й ідентифікаційним кодом, фірмові бланки, товарний знак, емблему та інші реквізити й атрибути.

2.2 Аналіз фінансового стану та прогнозування ризику стратегії розвитку підприємства

Стійкий фінансовий стан підприємства формується в процесі всієї його виробничо-господарської діяльності. Тому оцінку фінансового стану можна об'єктивно здійснити не через один, нехай найважливіший, показник, а тільки за допомогою комплексу, системи показників, що детально й усебічно характеризують господарське становище підприємства.

Аналіз фінансового стану підприємства в ринкових умовах доцільно перш за все розпочинати оцінкою абсолютних показників, які характеризують майновий стан та рівень його ліквідності.

Величина власних оборотних коштів (функціонуючий або робочий капітал). Характеризує ту частину власного капіталу підприємства, яка є джерелом покриття поточних активів підприємства (тобто активів, які мають період обороту менше ніж один рік). Зростання цього показника в динаміці – позитивна тенденція [13].

Коефіцієнт покриття, який показує, скільки грошових одиниць оборотних активів припадає на кожну грошову одиницю поточних зобов'язань [13]:

$$K_{\text{п}} = \frac{\text{ОА}}{\text{ПЗ}}, \quad (2.1)$$

де ОА – середньорічна вартість оборотних активів підприємства, ПЗ – середньорічна вартість поточних зобов'язань підприємства.

$$2018\text{р.}: K_{\Pi} = \frac{2355}{1224} = 1,92;$$

$$2019\text{р.}: K_{\Pi} = \frac{1828,5}{80,5} = 22,71.$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який дорівнює частці від ділення цієї частини оборотних активів на суму поточних зобов'язань підприємства [13]:

$$K_{\text{шв}} = \frac{\text{ОА} - 3}{\text{ПЗ}}, \quad (2.2)$$

де 3 – середньорічна вартість запасів підприємства.

Теоретично виправдана оцінка коефіцієнта швидкої ліквідності знаходиться в межах 0,5-1,0

$$2018\text{р.}: K_{\text{шв}} = \frac{2355 - 76,5}{1224} = 1,87;$$

$$2019\text{р.}: K_{\text{шв}} = \frac{1828,5 - 69,5}{80,5} = 21,85.$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує здатність підприємства розраховуватись за поточними зобов'язаннями за рахунок найліквіднішої частини активів – грошових коштів та їх еквівалентів – і визначається за формулою [13]:

$$K_{\text{абс}} = \frac{\text{ПФІ} + \text{ГК}}{\text{ПЗ}} \quad (2.3)$$

де ПФІ – вартість поточних фінансових інвестицій підприємства, ГК – грошові кошти підприємства.

$$2018\text{р.}: K_{\text{абс}} = \frac{720}{1224} = 0,59;$$

$$2019\text{р.}: K_{\text{абс}} = \frac{92,5}{80,5} = 1,15.$$

Коефіцієнт зносу характеризує частку зношеного майна в його загальній вартості та визначається за формулою [13]:

$$K_{3H} = \frac{3}{ПВ} \times 100\%, \quad (2.4)$$

де 3 – величина зносу основних засобів; ПВ – первісна вартість основних засобів.

$$2018р.: K_{3H} = \frac{4762}{6140} \times 100\% = 77,56\%;$$

$$2019р.: K_{3H} = \frac{5188}{6172} = 84,06\%.$$

Таблиця 2.1 – Динаміка показників майнового стану та ліквідності ТОВ «Тростянецький молочний завод»

Показник	2018р.	2019р.	Абсолютна зміна	Темп приросту,%
Загальна вартість майна, тис. грн	4861,00	3872,00	-989,00	-20,35
Власний капітал, тис. грн	3628,50	3791,50	163,00	4,49
Залучений капітал, тис. грн	1232,50	80,50	-1152,00	-93,47
Оборотні активи, тис. грн	2355,00	1828,50	-526,50	-22,36
Необоротні активи, тис. грн	2506,00	2043,50	-462,50	-18,46
Коефіцієнт покриття	1,92	22,71	20,79	1080,56
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,87	21,85	19,98	1067,67
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,59	1,15	0,56	95,34
Коефіцієнт зносу, %	77,56	84,06	6,50	8,38

З таблиці 2.1 видно, що фінансовий стан ТОВ «Тростянецький молочний завод» погіршився, оскільки спостерігається погіршення майнового стану підприємства. В 2019р. загальна вартість майна ТОВ «Тростянецький молочний завод» склала 3872 тис. грн, що на 20,35% менше порівняно із 2018р. Зменшення загальної вартості спричинене суттєвим скороченням залученого капіталу. Якщо в 2018р. залучений капітал підприємства складав 1232,5 тис. грн, то в 2019р. – лише 80,5 тис. грн, тобто на 93,47% менше. Разом з тим, відбулось незначне зростання власного

капіталу. Власний капітал в 2019р. склав 3791,5 тис. грн, що на 4,49% більше порівняно із 2018р.

Крім того, як видно з рис. 2.1, відбулось зменшення оборотних та необоротних активів ТОВ «Тростянецький молочний завод». Оборотні активи в 2019 р. зменшились на 22,36% порівняно із 2018 р. та склали 1828 тис. грн, а необоротні активи зменшились на 18,46% та склали 2043,5 тис. грн.

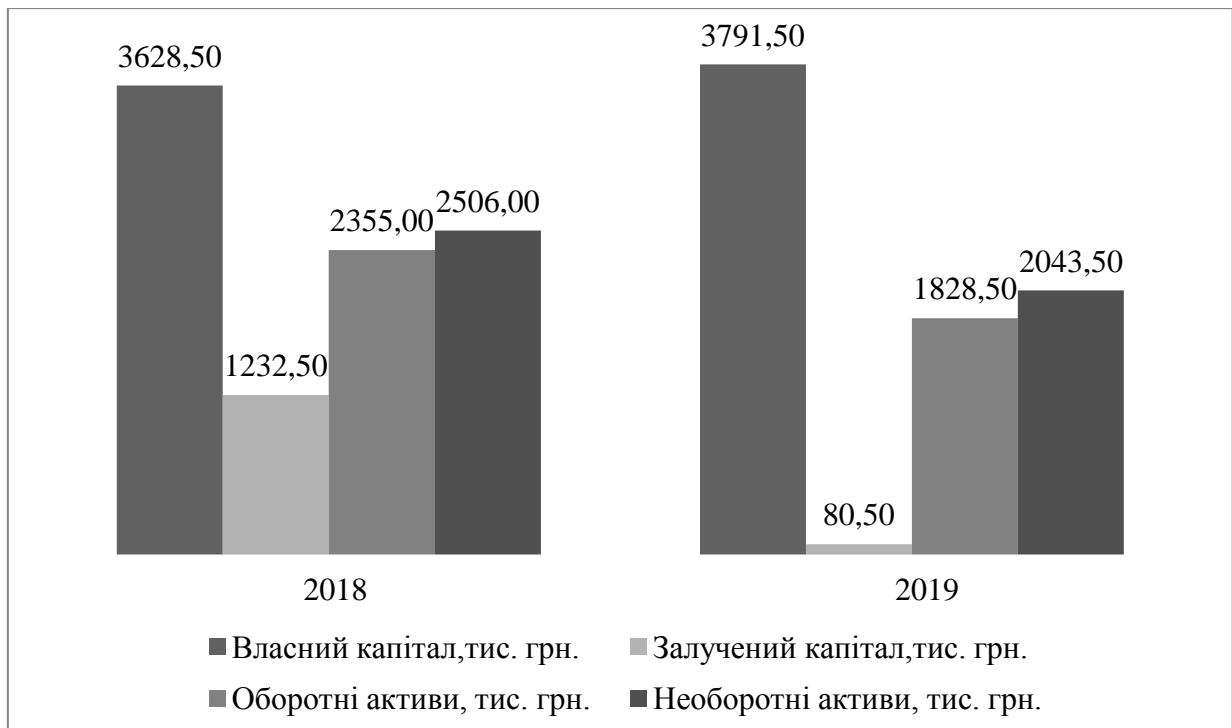


Рисунок 2.1 – Динаміка майнового стану ТОВ «Тростянецький молочний завод»

Про погіршення фінансового стану ТОВ «Тростянецький молочний завод» свідчить і значення коефіцієнта зносу. Так, у 2019 р. на підприємстві 84,06% основних засобів були зношеними, що є досить високим значенням. Отже, підприємству потрібно оновлювати основні засоби.

На підприємстві суттєво зросли значення показників ліквідності, як видно з рис. 2.2, це спричинене передусім через відсутність залученого капіталу. Нормативне значення коефіцієнта поточної ліквідності > 1 . Критичне значення коефіцієнта $=1$. При коефіцієнті покриття < 1 підприємство має неліквідний баланс. Значення коефіцієнта покриття у межах

1—1,5 свідчить про те, що підприємство може своєчасно ліквідувати борги. Як бачимо, коефіцієнт покриття підприємства високий порівняно з нормативним значенням, а у 2019 р. взагалі збільшився, що свідчить про те, що у нього достатньо власних ресурсів для погашення його поточних зобов'язань.

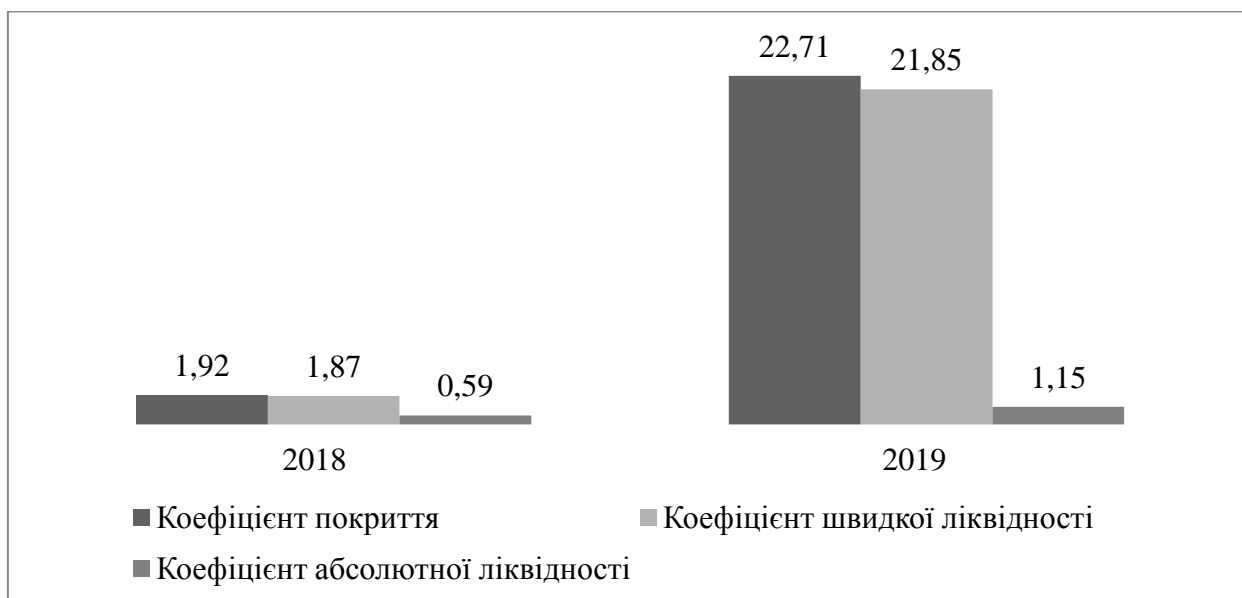


Рисунок 2.2 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «Тростянецький молочний завод»

Одним з найпоширеніших ризиків, які оцінюють при фінансовому аналізі є ризик ліквідності. Розраховане значення коефіцієнта швидкої ліквідності є значно вище норми, особливо у 2019р. і склало 21,85, що більш як в 20 разів більше порівняно із 2018р. Коефіцієнт абсолютної ліквідності підприємства в 2019р. склав 1,15, що на 95,34% більше порівняно із 2018р.

Таким чином, ТОВ «Тростянецький молочний завод» є ліквідним підприємством.

Фінансова стійкість підприємства є однією з найважливіших характеристик фінансового стану і ділової активності підприємства. Вона залежить від структури зобов'язань підприємства і характеризується співвідношенням власного і залученого капіталу.

Коефіцієнт фінансової незалежності обчислюється як відношення загальної суми власного капіталу до підсумку балансу. Цей коефіцієнт

характеризує частку активів власників підприємства в загальній сумі активів, авансованих у його діяльність. Практикою встановлено, що загальна сума заборгованості не повинна перевищувати суму власних джерел фінансування, тобто критичне значення коефіцієнта автономії складає 0,5 [13].

$$K_{\text{авт}} = \frac{BK}{A}, \quad (2.5)$$

де BK – власний капітал підприємства; A – загальна вартість майна підприємства.

$$2018\text{р.}: K_{\text{авт}} = \frac{3628,5}{4861} = 0,75;$$

$$2019\text{р.}: K_{\text{авт}} = \frac{3791,5}{3872} = 0,98.$$

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу. Цей коефіцієнт є доповненням до коефіцієнта концентрації власного капіталу – їх сума дорівнює одиниці. Коефіцієнт характеризує частку позикових коштів у загальній сумі коштів, вкладених у майно підприємства. Чим нижчий цей показник, тим менша заборгованість підприємства, тим стійкіший його стан. Зростання цього показника означає збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства [13]:

$$K_{\text{концзк}} = \frac{ЗК}{К} \quad (2.6)$$

де ЗК – залучений капітал.

$$2018\text{р.}: K_{\text{концзк}} = \frac{1232,5}{4861} = 0,25;$$

$$2019\text{р.}: K_{\text{концзк}} = \frac{80,5}{3872} = 0,02.$$

Коефіцієнт фінансового ризику, який характеризує ризик залежності від зовнішніх джерел фінансування розрахуємо за формулою [13]:

$$K_{\text{фр}} = \frac{3К}{ВК} \quad (2.7)$$

$$2018\text{р.}: K_{\text{фр}} = \frac{1232,5}{3628,5} = 0,34;$$

$$2019\text{р.}: K_{\text{фр}} = \frac{80,5}{3791,5} = 0,02.$$

Коефіцієнт маневреності власного капіталу — це частка від ділення власних оборотних активів на всю суму власного капіталу. Він свідчить про ступінь мобільності (гнучкості) використання власних коштів підприємства та визначається за формулою [13]:

$$K_{\text{ман}_{ВК}} = \frac{ВК-НА}{ВК} \quad (2.8)$$

$$2018\text{р.}: K_{\text{ман}_{ВК}} = \frac{3628,5 - 2506}{3628,5} = 0,31;$$

$$2019\text{р.}: K_{\text{ман}_{ВК}} = \frac{3791,5 - 2043,5}{3791,5} = 0,46.$$

Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними ресурсами, який характеризує питому вагу вільних оборотних активів суб'єкта господарювання. Якщо цей показник зменшується менше 0,1, то структура коштів буде незадовільною, а підприємство неплатоспроможним. Якщо показник більше 0,1 то фінансовий стан буде хорошим [13].

$$K_{\text{заб}_{ВК}} = \frac{ВК-НА}{ОА}, \quad (2.9)$$

$$2018\text{р.}: K_{\text{заб}_{ВК}} = \frac{3628,5 - 2506}{2355} = 0,48;$$

$$2019\text{р.}: K_{\text{заб}_{ВК}} = \frac{3791,5 - 2043,5}{1828,5} = 0,96.$$

Узагальнимо результати аналізу в табл. 2.2.

Як видно з даних табл. 2.2., зважаючи на низьку частку залученого капіталу, ТОВ «Тростянецький молочний завод» має задовільний фінансовий стан за показниками фінансової стійкості. Зокрема значення коефіцієнта автономії свідчить про те, що в 2018р. частка власних коштів в загальній величині капіталу, вкладеного в діяльність підприємства, складала 75%, а в 2019р. – на 31,18% більше, тобто 98%. Таке високе значення показника свідчить про те, що в 2019р. підприємство фінансувалось переважно за власні кошти.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників фінансової стійкості підприємства ТОВ «Тростянецький молочний завод»

Показник	2018р.	2019р.	Абсолютна зміна	Темп приросту,%
Коефіцієнт автономії	0,75	0,98	0,23	31,18
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,25	0,02	-0,23	-91,80
Коефіцієнт фінансового ризику	0,34	0,02	-0,32	-93,75
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,31	0,46	0,15	49,03
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами	0,48	0,96	0,48	100,56

Нормативне значення коефіцієнта концентрації залученого капіталу – менше 0,5. Чим нижчий цей показник, тим менша заборгованість підприємства, тим стійкіший його стан. Так як значення коефіцієнта є нижчим за норму і спостерігається тенденція до його зменшення, то це може означати зменшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства, що є позитивним.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу повинен бути більше 0,5. На підприємстві його значення є нижче норми, хоча й помітна тенденція до збільшення. В 2019р. на ТОВ «Тростянецький молочний завод» 46% власного капіталу знаходилось в обороті, що на 49,03% більше порівняно із

2018р.

Мінімальне значення коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами становить 0,1. Він характеризує питому вагу вільних оборотних активів суб'єкта господарювання. Так як розрахований коефіцієнт більше 0,1 то фінансовий стан підприємства буде хорошим.

Дослідження показників рентабельності дає змогу комплексно оцінити ефективність господарської діяльності підприємства і його ділової активності.

Рентабельність активів – характеризує величину одержаного прибутку в розрахунку на одну гривню активів підприємства, які постійно знаходяться на його балансі [13]:

$$Pa = \frac{\text{ЧП}}{A} \times 100\%, \quad (2.10)$$

де ЧП – чистий прибуток підприємства.

$$2018\text{р.}: Pa = \frac{335}{4861} \times 100\% = 6,89\% ;$$

$$2019\text{р.}: Pa = \frac{67}{3872} \times 100\% = 1,73\% .$$

Рентабельність власного капіталу – характеризує наскільки ефективно підприємство використовує власний капітал. Показник визначається як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості власного капіталу [13]:

$$P_{BK} = \frac{\text{ЧП}}{\text{BK}} \times 100\%, \quad (2.11)$$

$$2018\text{р.}: P_{BK} = \frac{335}{3628,5} \times 100\% = 9,23\% ;$$

$$2019\text{р.}: P_{BK} = \frac{67}{3791,5} \times 100\% = 1,77\% .$$

Рентабельність залученого капіталу – характеризує наскільки

ефективно підприємство використовує залучений капітал [13]:

$$P_{зк} = \frac{ЧП}{ЗК} \times 100\%, \quad (2.12)$$

$$2018р.: P_{зк} = \frac{335}{1232,5} \times 100\% = 27,18\% ;$$

$$2019р.: P_{зк} = \frac{67}{80,5} \times 100\% = 83,23\% .$$

Рентабельність продажу показує, скільки прибутку надходить підприємству в кожній гривні від продажу продукції, товарів, робіт, послуг [13]:

$$P_{прод} = \frac{ЧП}{ЧД} \times 100\% , \quad (2.13)$$

де ЧД – величина чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

$$2018р.: P_{прод} = \frac{335}{30410} \times 100\% = 1,1\% ;$$

$$2019р.: P_{прод} = \frac{67}{1473} \times 100\% = 4,55\% .$$

Динаміку показників рентабельності підприємства наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників фінансових результатів та рентабельності ТОВ «Тростянецький молочний завод»

Показник	2018р.	2019р.	Абсолютна зміна	Темп приросту,%
Валовий прибуток, тис. грн	1244,00	1473,00	229,00	18,41
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	213,00	117,00	-96,00	-45,07
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	234,00	117,00	-117,00	-50,00
Чистий прибуток, тис. грн	335,00	67,00	-268,00	-80,00
Коефіцієнт рентабельності активів, %	6,89	1,73	-5,16	-74,89
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу,%	9,23	1,77	-7,47	-80,86
Коефіцієнт рентабельності залученого	27,18	83,23	56,05	206,21

капіталу,%				
Коефіцієнт рентабельності продажу,%	1,10	4,55	3,45	312,90

Як видно з рис. 2.3, на підприємстві спостерігається негативне зниження показників, які характеризують фінансові результати. Незважаючи на те, що відбулось збільшення валового прибутку в 2019 р. порівняно із 2018 р. на 18,41%, відбулось зменшення чистого прибутку. Чистий прибуток в 2019 р. склав 67 тис. грн, що на 80% менше порівняно із 2018 р.

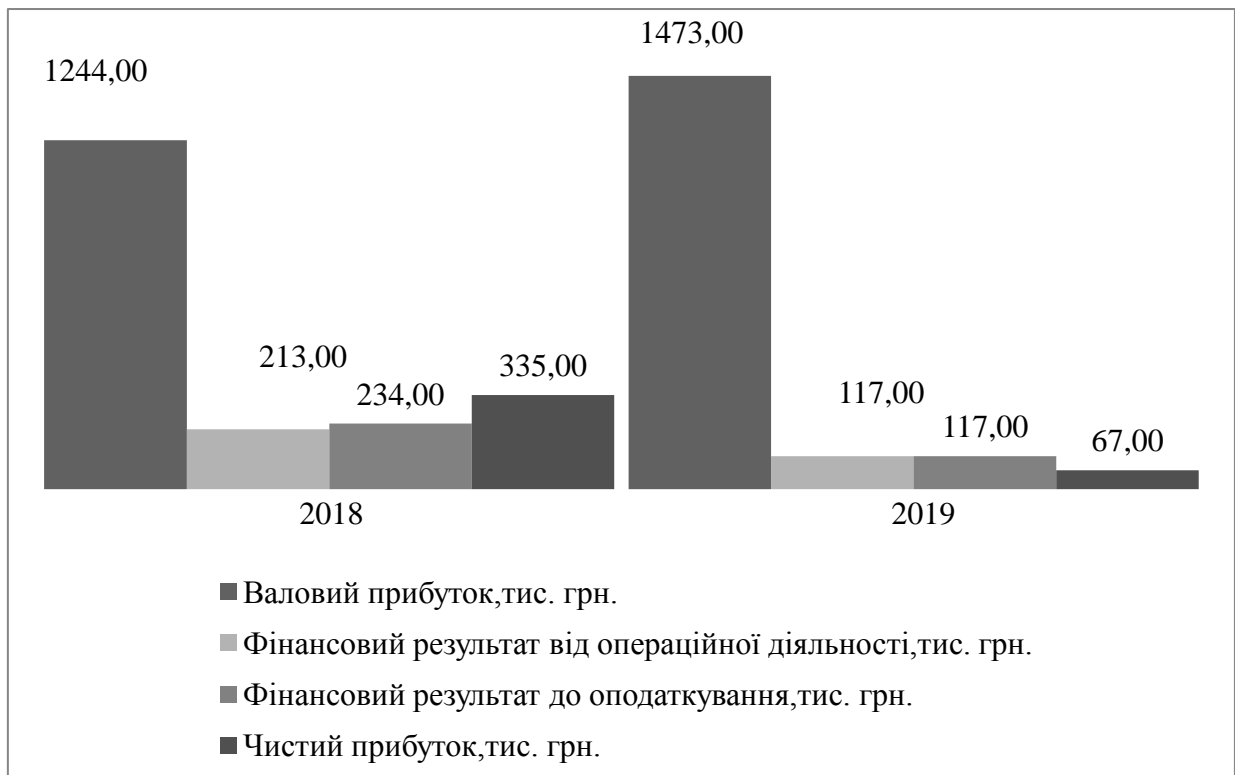


Рисунок 2.3 – Динаміка фінансових результатів підприємства

Як бачимо з рис. 2.4, коефіцієнт рентабельності активів в 2019 р. зменшився на 74,89% та склав 1,73%.

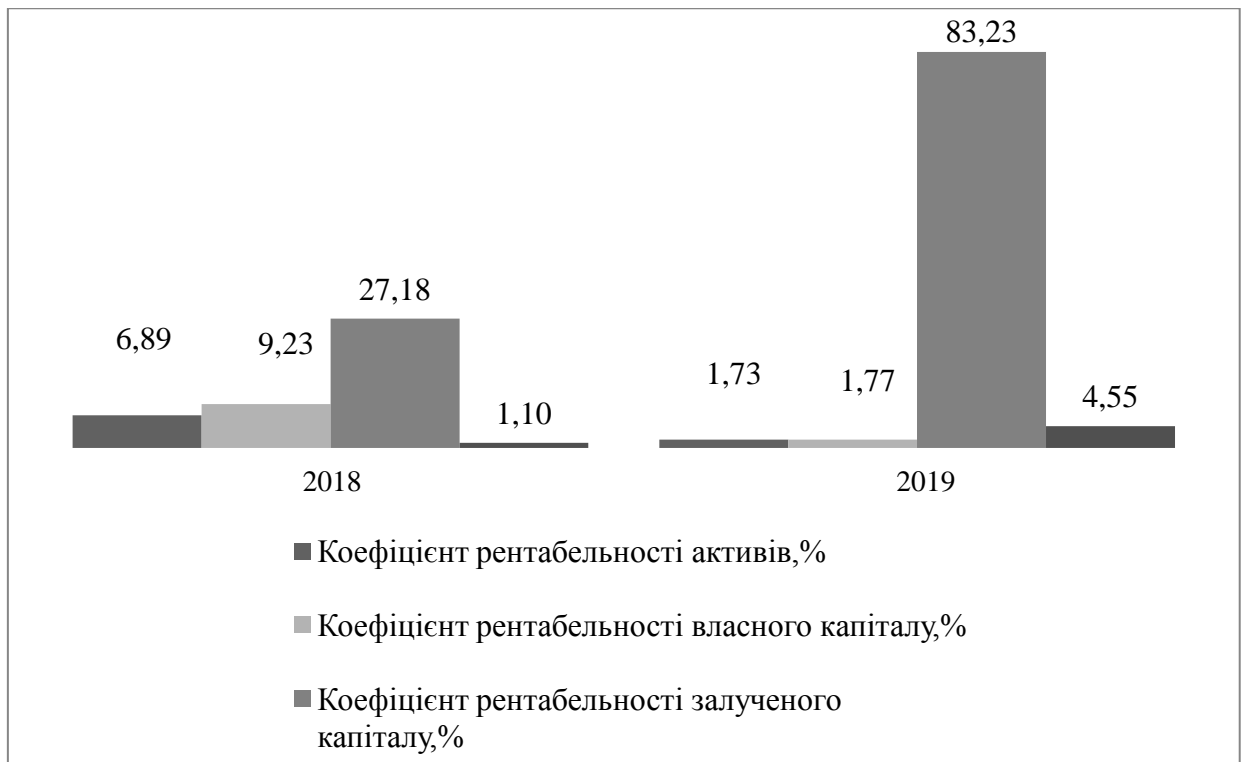


Рисунок 2.4 – Динаміка показників рентабельності підприємства

У 2019 р. з кожної гривні власного капіталу ТОВ «Тростянецький молочний завод» отримував 1,77 копійок чистого прибутку, що на 80,86% менше порівняно з 2018 р. Збільшилась ефективність використання залученого капіталу: в 2019р. з кожної гривні залученого капіталу ТОВ «Тростянецький молочний завод» отримував 83,23 копійок прибутку, що вдвічі більше порівняно із 2018р.

Отже, проведений аналіз фінансового стану ТОВ «Тростянецький молочний завод» показав, що аналізоване підприємство має незадовільний майновий стан, є ліквідним і не залежить від зовнішніх джерел фінансування, рентабельним. Разом з тим, підприємству варто підвищувати ефективність використання активів та підвищувати рівень рентабельності.

2.3 Аналіз ділової активності підприємства як спосіб мінімізації ризику при прогнозуванні стратегії розвитку підприємства

Проаналізуємо ділову активність ТОВ «Тростянецький молочний завод» за 2018-2019рр. за попередньо обґрунтованою методикою.

За формулою (1.2) розрахуємо коефіцієнт оборотності оборотних активів:

$$2018\text{р.}: \text{Коб}_{\text{OA}} = \frac{30410}{2355} = 12,91 (\text{оборотів});$$

$$2019\text{р.}: \text{Коб}_{\text{OA}} = \frac{1473}{1828,5} = 0,81 (\text{оборотів}).$$

Тривалість обороту оборотних активів розрахуємо за формулою (1.3):

$$2018\text{р.}: \text{Тоб}_{\text{OA}} = \frac{360}{12,91} = 27,88 (\text{днів});$$

$$2019\text{р.}: \text{Тоб}_{\text{OA}} = \frac{360}{0,81} = 446,88 (\text{днів}).$$

За формулою (1.5) розрахуємо коефіцієнт оборотності активів:

$$2018\text{р.}: \text{Коб}_{\text{A}} = \frac{30410}{4861} = 6,26 (\text{оборотів});$$

$$2019\text{р.}: \text{Коб}_{\text{A}} = \frac{1473}{3872} = 0,38 (\text{оборотів}).$$

За формулою (1.6) розрахуємо тривалість обороту активів:

$$2018\text{р.}: \text{Тоб}_{\text{A}} = \frac{360}{12,91} = 57,55 (\text{днів});$$

$$2019\text{р.}: \text{Тоб}_{\text{A}} = \frac{360}{0,81} = 946,31 (\text{днів}).$$

За формулою (1.7) розрахуємо коефіцієнт оборотності запасів:

$$2018\text{р.}: \text{Коб}_{\text{з}} = \frac{30410}{76,5} = 397,52 (\text{оборотів});$$

$$2019\text{р.}: \text{Коб}_{\text{з}} = \frac{1473}{69,5} = 21,19 (\text{оборотів}).$$

За формулою (1.8) розрахуємо коефіцієнт оборотності дебіторської

заборгованості:

$$2018\text{р.}: \text{Коб}_{\text{ДЗ}} = \frac{30410}{320 + 16 + 322 + 889 + 9,5} = 19,59 \text{ (оборотів)};$$

$$2019\text{р.}: \text{Коб}_{\text{ДЗ}} = \frac{1473}{20 + 235,5 + 1411} = 0,89 \text{ (оборотів)}.$$

Тривалість погашення дебіторської заборгованості розрахуємо за формулою (1.9):

$$2018\text{р.}: \text{Тоб}_{\text{ДЗ}} = \frac{360}{19,59} = 18,38 \text{ (днів)};$$

$$2019\text{р.}: \text{Тоб}_{\text{ДЗ}} = \frac{360}{0,89} = 402,4 = 402,4 \text{ (днів)}.$$

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості розрахуємо за формулою (1.10):

$$2018\text{р.}: \text{Коб}_{\text{КЗ}} = \frac{30410}{892,5 + 147,5 + 8,5 + 37,5} = 24,94 \text{ (оборотів)};$$

$$2019\text{р.}: \text{Коб}_{\text{КЗ}} = \frac{1473}{26,5 + 3 + 9} = 20,18 \text{ (оборотів)}.$$

Тривалість погашення кредиторської заборгованості розрахуємо за формулою (1.11):

$$2018\text{р.}: \text{Тоб}_{\text{КЗ}} = \frac{360}{24,94} = 14,44 \text{ (днів)};$$

$$2019\text{р.}: \text{Тоб}_{\text{КЗ}} = \frac{360}{20,18} = 17,84 \text{ (днів)}.$$

Коефіцієнт оборотності власного капіталу розрахуємо за формулою (1.12):

$$2018\text{р.}: \text{Коб}_{\text{ВК}} = \frac{30410}{3628,5} = 8,38 \text{ (оборотів)};$$

$$2019\text{р.}: \text{Коб}_{\text{ВК}} = \frac{1473}{3791,5} = 0,39 \text{ (оборотів)}.$$

Тривалість обороту власного капіталу розрахуємо за формулою (1.13):

$$2018\text{р.}: \text{Тоб}_{\text{ВК}} = \frac{360}{8,38} = 42,95 \text{ (днів)};$$

$$2019\text{р.}: \text{Тоб}_{\text{ВК}} = \frac{360}{0,39} = 926,64 \text{ (днів)}.$$

Фондовіддачу розрахуємо за формулою (1.14):

$$2018\text{р.}: \text{ФВ} = \frac{30410}{1507} = 20,18;$$

$$2019\text{р.}: \text{ФВ} = \frac{1473}{1181} = 1,25.$$

Результати проведених розрахунків узагальнено в таблиці (2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка показників ділової активності ТОВ «Тростянецький молочний завод»

Показник	2018р.	2019р.	Абсолютна зміна	Темп приросту, %
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	12,91	0,81	-12,11	-93,76
Тривалість обороту оборотних активів	27,88	446,88	419,00	1502,94
Коефіцієнт оборотності активів	6,26	0,38	-5,88	-93,92
Коефіцієнт тривалості обороту активів	57,55	946,31	888,77	1544,46
Коефіцієнт оборотності запасів	397,52	21,19	-376,32	-94,67
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	8,38	0,39	-7,99	-95,36
Тривалість обороту власного капіталу	42,95	926,64	883,68	2057,24
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	19,59	0,89	-18,69	-95,43
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	24,94	20,18	-4,76	-19,08
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	18,38	402,40	384,02	2089,49
Тривалість обороту кредиторської	14,44	17,84	3,40	23,58

заборгованості, днів				
Фондовіддача	20,18	1,25	-18,93	-93,82

З табл. 2.4 видно, що відбувається зниження показників оборотності. Коефіцієнт оборотності оборотних активів на підприємстві у 2019 р. становив 0,81, що на 93,78% менше порівняно із 2018р. Це означає, що за рік оборотні активи здійснили менше одного обороту. Крім того, це свідчить про зменшення величини чистого доходу, отриманого підприємством з гривні оборотних активів. Тривалість обороту оборотних активів показує, що у 2019р. протягом 446,88 днів оборотні активи проходять усі стадії одного кругообороту. Коефіцієнт є досить високим, що є негативним так як розрахована кількість днів перевищує кількість днів у році.

Негативним є суттєве зменшення коефіцієнта оборотності активів, який в 2019р. склав лише 0,38, що є на 93,92% менше порівняно значення показника в 2018р. Відповідно суттєво зросла і тривалість обороту активів: у 2019р. кількість днів, протягом яких активи проходять усі стадії одного кругообороту, складала 946,31 день. Чим вищий коефіцієнт оборотності запасів, тим швидше обертаються запаси. Зменшення коефіцієнта у 2019 р. порівняно із 2018 р. свідчить про зниження швидкості оборотності запасів, тобто зниження ефективності їх використання.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу показує ефективність використання активів, що формуються за рахунок власного капіталу. З розрахунків видно, що кількість оборотів які здійснює власний капітал протягом 2018-2019рр. мала негативну динаміку зменшення і в 2019 р. склала 0,39, що на 95,36% менше порівняно із 2018р.

Тривалість обороту власного капіталу характеризується кількістю днів, протягом яких власний капітал проходить усі стадії одно кругообороту. Він є досить великим: в 2019р. значення показника склало 926,64 днів, що більш як в 20 разів більше порівняно із 2018р.

Із зменшенням показника оборотності дебіторської заборгованості

зростає тривалість погашення дебіторської заборгованості покупців та замовників, внаслідок чого фінансовий стан підприємства погіршується. Тому підприємство повинно спрямовувати свої зусилля на зростання даного коефіцієнта. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості в 2019р. зменшився на 95,43% та склав 0,89 оборотів. Відповідно відбулось суттєве зростання тривалості погашення дебіторської заборгованості.

Тривалість погашення дебіторської заборгованості показує кількість днів протягом яких дебіторська заборгованість проходить це погашення. У 2019 р. кількість днів зросла порівняно із 2018 р. в більш як 20 разів та склала 402,4 дні.

Кредиторська заборгованість свідчить про наявність грошових коштів, тимчасово залучених підприємством, і таких, що підлягають поверненню. У 2019 р. помітне зменшення цього коефіцієнта на 19,08% порівняно із 2018р.

Тривалість погашення кредиторської заборгованості показує кількість днів протягом яких підприємство оплачує рахунки кредиторів. У 2019 р. ця кількість склала 17,84 днів. Як видно, кредиторська заборгованість погашалась значно швидше за дебіторську.

В 2019р. відбулось зниження ефективності використання й основних засобів: якщо в 2018р. з гривні, вкладеної в основні засоби, ТОВ «Тростянецький молочний завод» отримувало 20,18 гривень чистого доходу, то в 2019р. – 1,25 гривень, тобто на 93,82% менше.

Отже, як видно з проведеного аналізу ТОВ «Тростянецький молочний завод» знаходиться у поганому стані, керівництву підприємства необхідно приймати термінові управлінські рішення і впроваджувати їх у дію, для покращення ділової активності і виведення підприємства на належний рівень. З цією метою в першу чергу доцільним є удосконалення політики формування доходів та витрат підприємства, пошук напрямків збільшення прибутку.

Аналіз та прогнозування стратегії розвитку ТОВ «Тростянецький молочний завод», засвідчив, що підприємство знаходиться у нестабільному фінансово-економічному стані. Так, аналіз фінансового стану ТОВ «підприємства показав, що воно має незадовільний майновий стан, проте є ліквідним і не залежить від зовнішніх джерел фінансування, Також підприємство рентабельне. Разом з тим, керівництву підприємства варто при прогнозуванні стратегії розвитку звернути увагу на необхідність підвищення ефективності використання активів та рівня рентабельності підприємства.

Також керівництву ТОВ «Тростянецький молочний завод» необхідно приймати термінові стратегічні управлінські рішення і впроваджувати їх у дію для покращення ділової активності і виведення підприємства на належний рівень. З цією метою доцільно удосконалити політику формування доходів та витрат підприємства, а також активізувати пошук напрямів підвищення рентабельності з метою збільшення підприємством прибутку.

3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ТРОСТЯНЕЦЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»

Розглядаючи різні заходи з підвищення ефективності стратегії розвитку ТОВ «Тростянецький молочний завод» насамперед необхідно дослідити шляхи покращення його фінансового стану. До найпоширеніших та найактуальніших шляхів покращення фінансового стану підприємства можна віднести такі:

1. Скорочення витрат – дієвий інструмент, яким підприємство може скористатися для стабілізації фінансового становища. Очевидно, що для того, щоб підвищити рентабельність продажів і надалі збільшити приплив коштів, необхідно знизити витрати. У рамках цього використовується нормування всіх статей витрат і твердий контроль виконання встановлених нормативів. Такий підхід принесе відчутні результати, дозволяючи утримувати витрати компанії на заданому рівні.

2. Горизонтальна й вертикальна інтеграція. Горизонтальна інтеграція передбачає пошук можливостей здійснення закупівель разом із іншим покупцем. Збільшення обсягів закупівлі дозволить отримати знижки. Вертикальна інтеграція передбачає більш тісну роботу з ключовими постачальниками сировини й матеріалів, а також проведення моніторингу цін на сировину, виходу на ринок нових потенційних постачальників як альтернативу більш дорогим матеріалам.

3. Аналіз можливостей передачі на аутсорсинг дорогих процесів. Слід виділити, що вигідно робити самостійно і що дешевше закуповувати в інших виробників.

4. Жорсткість контролю всіх видів альтернативних витрат.

Використання платного Інтернету в особистих цілях, телефонні дзвінки по міжміському зв'язку, використання оргтехніки - це ще не всі витрати, яких можна уникнути.

5. Перегляд організаційної структури на предмет виключення зайвих рівнів управління.

6. Оптимізація технологічних процесів.

7. Оптимізація оподаткування.

8. Жорсткість кадрової політики.

Можливість вдосконалення фінансового управління кризовими явищами необхідно розглядати з двох основних позицій: концептуальної та практичної. Перша стосуватиметься деяких змін в концепції управління, тобто створення на підприємстві окремої системи – системи внутрішнього аудиту, в обов'язки якої входить аналітична робота для недопущення можливості виникнення банкрутства. Друга стосуватиметься практичного втручання у фінансову діяльність підприємства, що буде в основному стосуватися оптимізації рівня платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності, частки позикових коштів у загальній структурі капіталу і так далі

Необхідність створення відділу внутрішнього аудиту впливає зі специфіки діяльності ТОВ «Тростянецький молочний завод»: тривалий термін рефінансування дебіторської заборгованості, використання в операційній діяльності великої суми позикових коштів, специфіка виробництва з переважанням динамічної трансформації оборотних активів, короткий операційний цикл, розрив між володінням та управлінням підприємством. Ці фактори лягають в основу пропозиції про створення системи внутрішнього аудиту. Дана служба може бути укомплектована з управлінського персоналу різних підрозділів – фінансового відділу, бухгалтерії, відділу зовнішніх зв'язків, відділу прогнозування та економічного аналізу. При цьому діяльність може здійснюватися або у формі щотижневих семінарів, що не вимагатиме додаткових витрат, або у формі

функціонування в якості окремого органу в організаційній структурі підприємства.

Внутрішній аудит – це регламентована внутрішніми документами організації діяльність по контролю ланок управління і різних аспектів функціонування організації, здійснювана представниками спеціального контрольного органу в рамках допомоги органам управління організації (загальним зборам учасників господарського товариства або суспільства або членів виробничого кооперативу, наглядовій раді, раді директорів, виконавчому органу) у встановленні законності проведених працівниками господарських операцій та їх економічної доцільності для підприємства, у дотриманні встановленого порядку ведення бухгалтерського обліку. Внутрішній аудит є діяльність з надання незалежних і об'єктивних гарантій і консультацій, спрямованих на вдосконалення господарської діяльності організації. Він допомагає організації, досягти, поставлені цілі, використовуючи систематизований і послідовний підхід до оцінки та підвищення ефективності управління ризиками, контролю та системи корпоративного управління.

Цілями організації системи внутрішнього контролю на підприємстві є:

- 1) здійснення впорядкованої і ефективної діяльності підприємства, включаючи рентабельність і захищеність від збитків;
- 2) забезпечення дотримання політики керівництва кожним працівником підприємства;
- 3) забезпечення збереження майна;
- 4) підтримання хороших відносин з регулюючими органами;
- 5) запобігання виникнення банкрутства, нейтралізація його причин на ранніх стадіях його прояву

Для досягнення перерахованих вище цілей організації системи внутрішнього контролю необхідно вирішення наступних завдань:

- 1) періодичний контроль над фінансово-господарською діяльністю підприємства;

2) аналіз господарської та фінансової діяльності, оцінка економічних та інвестиційних проектів, економічної безпеки систем бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю підприємства;

3) проведення семінарів, підвищення кваліфікації та навчання персоналу, надання допомоги кадровій службі у підборі і тестуванні бухгалтерського персоналу підприємства;

4) наукова розробка, видання методичних посібників і рекомендацій з бухгалтерського обліку, оподаткування, аналізу фінансово-господарської діяльності, аудиту, господарського права, і інформаційне обслуговування підприємства;

5) консультування з питань фінансового, податкового, банківського та іншого господарського законодавства, інвестиційної діяльності, менеджменту, маркетингу, оптимізації оподаткування, реєстрації, реорганізації та ліквідації підприємств;

6) взаємодію з зовнішніми аудиторами, представниками податкових органів та інших контролюючих органів.

Таким чином, у разі створення відділу внутрішнього контролю, підприємство в значній мірі зможе знизити ступінь ймовірності банкрутства і запобігти його наслідки, нейтралізуючи можливу кризу на ранніх стадіях - при виявленні причин, його породжують.

Для подолання кризової ситуації підприємством розробляється стратегія фінансового оздоровлення. Її завдання – визначити основні напрями антикризових заходів (рис. 3.1) і загальну очікувану ефективність.

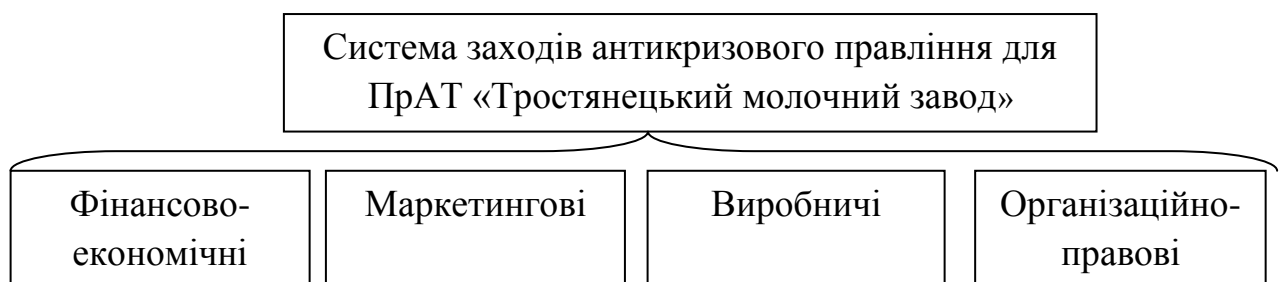


Рисунок 3.1 – Схема заходів антикризового управління на ТОВ «Тростянецький молочний завод»

На основі плану фінансового оздоровлення розробляються більш конкретні документи: плани маркетингу, виробничі плани, графіки робіт та ін.

План антикризових заходів розробляється на підставі антикризової програми й являє собою форму її конкретизації та трансформації. Має містити перелік конкретних заходів, які передбачається здійснити, строки початку та закінчення, необхідні ресурси (кошти) та очікуваний результат реалізації, а також визначати відповідальну особу та виконавців.

З поміж багатьох різних заходів, які сприяють підтримувannya ефективної господарської діяльності підприємства, можна рекомендувати, зокрема, такі:

1. Організаційно-правові та соціальні:

- 1.1. Підвищення рівня відповідальності керівників підприємства в усіх напрямках життєдіяльності підприємства;

- 1.2. Збір конкретних антикризових заходів від управлінського персоналу структурних підрозділів, їх аналіз та запровадження;

- 1.3. Систематичне ознайомлення співробітників із поточною ситуацією;

- 1.4. Виважена кадрова політика, підготовка кадрів, соціальний захист;

- 1.5. Впровадження гнучкого планування по обсягах і по номенклатурі, враховуючи зміни фінансово-економічної ситуації в країні і регіоні;

- 1.6. Співпраця з органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями в питаннях антикризової діяльності.

- 1.7. Пошук інвесторів, оптимізація інноваційних проектів.

2. Фінансово-економічні:

- 2.1. Без залучення додаткових фінансових ресурсів на підприємство (продовження строків сплати заборгованості, погашення дебіторської заборгованості, направлення коштів на незавершене будівництво, лізинг, продаж неефективних активів і придбання нових під ефективні нечутливі до

кризи виробництва);

2.2. Із залученням інвестицій (фінансова допомога, позики, в проектах, які мають державне значення - державні кредити \ фінансова допомога);

2.3. Продаж зайвого устаткування, матеріалів і залишків готової продукції;

2.4. Вивільнення частини неефективно використовуваних офісних і складських приміщень і здача їх в оренду;

2.5. Невідкладне скорочення витрат (закриття окремих нерентабельних підрозділів підприємства, оптимізація персоналу, зменшення відпускних цін та виробництво продукції, яка гарантовано може бути реалізована);

2.6. Розробка дієвих заходів економії;

2.7. Затвердження заходів по енергозбереженню;

2.8. Посилення роботи з дебіторами і кредиторами;

2.9. Пошук та формування фінансових ресурсів для проведення антикризових заходів виробничо-технічного характеру.

2.10. Оптимізація використання вільних грошових коштів:

– першочергове погашення гривневих зобов'язань;

– організація експортноорієнтованих виробництв;

– організація робіт з покращення основного фонду при закупівлі здешевлених будматеріалів;

– впровадження заходів з енерго- та ресурсозбереження;

3. Маркетингові:

3.1. Перегляд маркетингової стратегії (пошук більш ефективних способів пошуку замовлень);

3.2. Провести перекваліфікацію (або підвищення кваліфікації) керівників відділів збуту, постачання, виробничого, планово-економічного та інших;

4. Виробничо-технічні:

4.1. Робота підприємства навіть з мінімальною рентабельністю і на власні кошти;

4.2. Модернізація та оновлення виробничих фондів у найбільш економічно ефективних напрямках виробництва ;

4.3. Освоєння виробництва нових предметів праці, яких потребує ринок;

4.4. Поліпшення якості продукції;

4.5. Покращення організації праці, введення напружених норм і нормативів в основу виробничих процесів;

4.6. Удосконалення роботи інфраструктурних підрозділів (енерго- та водозабезпечення, транспортних підрозділів та служб матеріально-технічного забезпечення).

Для запобігання кризових явищ на підприємстві, необхідно постійно слідкувати за економічною безпекою підприємства рівень якої залежить від ефективності керівництва, гнучкого управління, вибору самої системи управління та кваліфікації спеціалістів.

Виходячи з виробничої програми діяльності підприємства, напрямків стратегічного його розвитку, важливості забезпечення споживача своєю продукцією, підприємство повинно розробити власну довгострокову стратегію формування високого рівня економічної безпеки підприємства. За основу такої програмної довгострокової стратегії беруться основні чинники, що формують належний рівень економічної безпеки підприємства. Така довгострокова стратегія економічної безпеки підприємства має включати певні параметри:

1. Надійне електропостачання. Як правило, щоб гарантувати надійну роботу підприємства необхідно мати два джерела електропостачання. А на особливо важливих виробництвах має бути передбачене власне резервне джерело електропостачання (дизель-електростанція).

2. Резервне теплопостачання, якщо підприємство підключене до міської теплоцентралі.

3. Технічна, технологічна і питна вода, яка використовується на виробничі цілі в більшості підприємств: має бути власне джерело води, а

якщо вода використовується з центрального водопроводу, то відповідний резерв води.

4. Страховий запас відповідних матеріально-сировинних і технічних ресурсів, який має бути створений на підприємствах, що сприятиме стабільній роботі підприємства за певних ситуацій.

5. Надійність транспортних засобів з доставки матеріальних ресурсів і постачання продукції споживачам.

Аналіз діяльності компаній в умовах кризи показує, що багато компаній вибирають «стратегію глобального скорочення». Для ТОВ «Тростянецький молочний завод» варто розглянути стратегію скорочення з метою оптимізації витрат і утримання існуючих позицій на ринку. Скорочення витрат повинне носити характер оптимізації, а не мінімізації. В умовах кризи зменшується дохід компаній, а відповідно і об'єм реінвестицій. Найпростішим і перевіреним способом поліпшення фінансових показників компанії є перегляд бюджету в бік скорочення витрат.

Отже, впровадження системи внутрішнього контролю, до компетенції якої належатиме також і контроль за виконанням заходів системи антикризового управління створить можливість підвищити ефективність антикризового управління, підвищити прибутковість діяльності.

Крім того, зважаючи на фінансовий стан ТОВ «Тростянецький молочний завод», підприємству варто покращити майновий стан шляхом активізації ефективної інвестиційної діяльності.

У табл. 3.1 узагальнено пріоритетні напрями інвестування ТОВ «Тростянецький молочний завод».

Таблиця 3.1 – Пріоритетні напрями інвестування ТОВ «Тростянецький молочний завод»

Напрями інвестування	Форми інвестування	Види інвестицій
----------------------	--------------------	-----------------

1.Покращення існуючих технологій	Модернізація та оновлення основних засобів	- придбання або лізинг високотехнологічних ліній з переробки молока, холодильного устаткування; - будівництво сучасних пунктів прийому молока.
	Інновації	- розробка „ноу-хау” з виробництва продукції; - проведення досліджень з покращення якості молочної продукції та їх
2.Диверсифікація виробничої діяльності	Реконструкція	- придбання виробничих ліній для нових видів продукції; - придбання устаткування (сушильних та вакуум-апаратів) для переробки вторинної сировини - сироватки та молочного
	Нове будівництво	- будівництво цехів для виробництва різних видів молочної продукції.
3. Диверсифікація інвестиційної діяльності	Розвиток техніко-технологічної бази	- обладнання високотехнологічних пунктів збору сировини; - інвестиції у сировинну базу.

Серед зазначених напрямів інвестування найпріоритетнішим є здійснення інновацій – дослідження різноманітних продуктових інновацій молокопереробних підприємств дає можливість класифікувати їх таким чином: продукція зі зниженим вмістом жиру для дієтичного харчування; функціональні молочні продукти; продукти з новими споживчими якостями; продукти, що відповідають потребам окремих груп населення; продукція, що має зручне пакування.

Основними напрямками технологічних інновацій в молокопереробній промисловості є: застосування низки менш енергомістких і маловідходних технологій; низькотемпературна обробка з метою збереження корисних властивостей молока; нанотехнології.

Однією з проблем, з якими стикаються підприємства, є фінансування інноваційної діяльності. Головним фінансовим джерелом підприємств залишаються їхні власні фінансові кошти, оскільки при їх наявності, це найдешевший і мобільний ресурс. Обсяги власних коштів не дозволяють в повній мірі фінансувати інноваційну діяльність. Тому, більшого поширення набуває лізингові угоди з придбання обладнання, які привабливі тим, що всі платежі лягають на собівартість продукції і за час лізингу обладнання окупає себе. Такого роду операції збільшують можливість оновлення устаткування в

короткі терміни. Значним джерелом фінансування підприємств у реалізації їх інноваційної діяльності є позикові кошти, кредити банків, які стають більш доступними.

Аналіз та зарубіжний досвід підприємств, дозволяє зробити висновок про те, що в розвитку молочної промисловості багатьох країн інновації зіграли значну роль, забезпечивши стратегічні переваги лідерам інноваційних процесів. Тому актуальним завданням для молочної галузі є вибір пріоритетних напрямів інноваційної діяльності.

Встановлено, що питома вага витрат на маркетинг та рекламу у загальній сумі витрат на інноваційну діяльність зменшилась. При тому, що обсяги споживання молока і молокопродуктів нижчі від науково обґрунтованих фізіологічних норм, цьому наряду фінансування необхідно приділити більше уваги. Витрати на придбання нових технологій від загального обсягу фінансування інноваційної діяльності досі були мізерними.

Разом з тим, активний маркетинг, зокрема інноваційні його форми, можуть суттєво збільшити величину прибутку.

З метою збільшення обсягів реалізації підприємству доцільним є використання такого інноваційного виду маркетингу як аромомаркетинг – напрям маркетингу, що ґрунтується на використанні різних запахів і ароматів з метою стимулювання продажів, просування товару на ринку і сприятливого впливу на покупця.

Маркетингові дослідження показують, що наявність приємних ароматів змушує покупців проводити в магазинах на 15-20% довше, ніж зазвичай, що, відповідно, позитивно позначається на рівні продажів. Аромодизайн – вид професійної діяльності, що виник на стику дизайну інтер'єрів, професійної аромотерапії і маркетингу; являє собою цілий комплекс заходів, що створює спеціальну ароматичну атмосферу, стимулюючи ті чи інші емоції людини. Для того, щоб аромадизайн (в даному випадку – інструмент аромомаркетингу) гармонійно вписувався в концепцію компанії і представляв торгову точку в найвигіднішому її світлі, при його плануванні

слід враховувати наступні моменти:

- корпоративний стиль, цільову аудиторію і «рівень» закладу (vip, середній рівень, мас-маркет);
- стиль екстер'єру та інтер'єру, в тому числі колірне рішення;
- параметри і особливості приміщення;
- особливості систем кондиціонування і вентиляції;
- спеціалізацію закладу.

В умовах загостреної конкуренції та перевантаженості інформацією аромодизайн (як складова частина аромомаркетингу) стає все більш і більш затребуваним.

Аромамаркетинг має сенс впроваджувати, якщо підприємство переслідує одне або більше з таких завдань:

- створення особливої атмосфери в точках продажу;
- затримка клієнтів в місцях продажу (або надання послуги) на більш тривалий час;
- підвищення лояльності клієнтів і бажання відвідати місце повторно;
- додаткове рекламування за рахунок відчуття аромату за межами приміщення (сувеніри, подарункова продукція);
- поліпшення сприйняття клієнтом якості пропонованих товарів і послуг;
- залучення нових клієнтів за допомогою стимулювання імпульсного (заздалегідь не запланованого) придбання ними товару / послуг;
- спонукання до прийняття бажаних організаторами рішень при здійсненні покупок (перемикання на "потрібний" товар / послугу тощо);
- підвищення ефективності праці працівників, сприяння концентрації уваги, зняття стресових станів, сприяння зниженню плинності кадрів;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- непряма реклама бренду ароматизованими товарами / послугами;
- підтримання сезонних і святкових рекламних кампаній з метою

залучення максимальної уваги;

- заманювання додаткової клієнтури на точку продажу («шлейфом аромату»);
- стимулювання імпульсних покупок;
- підвищення статусу аж до елітарності за рахунок ексклюзивності (щодо українського ринку) послуги;
- додатковий PR.

Аромамаркетинг є засобом підвищення конкурентоспроможності підприємств поряд з ціною, якістю і популярністю торгової марки. Головне завдання аромамаркетингу – поліпшити настрій покупця і привернути його до себе; зробити так, щоб йому було добре і безпосередньо зв'язати це відчуття з компанією. Це і стає важливою конкурентною перевагою останньої.

Аромати, якими заповнено приміщення, впливають на прийняття рішення покупцем на користь того чи іншого товару / послуги, тим самим покращуючи купівельну спроможність.

Використання даного виду маркетингу створює ряд переваг, які допоможуть збільшити кількість продажу всього асортименту нашої продукції. ТОВ «Тростянецький молочний завод» доцільно у фірмових магазинах та місцях продажу продукції встановити прилади для ароматизації повітря, тобто ароматизатори. На сьогодні послуги з аромамаркетингу в Україні надає низка підприємств.

Аналіз ринку ароматизаторів показав, що доцільним є застосувати апарат для ароматизації Aerosol Dispenser, який являє собою ароматизатор повітря, що працює від двох батарей живлення в автоматичному режимі.

За допомогою найтонших розпилювачів апарату Aerosol Dispenser в приміщеннях будь-якої площі можна створити приємну атмосферу. Ключ до ефективної ароматизації лежить в безперервній обробці повітря.

Електронне управління режимом роботи Aerosol Dispenser не виключає ручного налаштування. Тому можливе програмування індивідуальної

інтенсивності та інтервалу розпилення ароматичної рідини. Один флакон Aerosol Dispenser розрахований на 3000 розпилень. При розпиленні кожні 25 хвилин на протязі 12 годин прилад працює приблизно 100 днів.

Унікальний склад ароматичної рідини не залишає нальоту на предметах меблів. У кожному флаконі – ароматична рідина з високоефективним абсорбентом. Нейтралізація неприємних запахів відбувається не за рахунок їх придушення, а за рахунок повного видалення субстанцій, распостраняється запах. До того ж, що входить до складу ароматичної рідини антибактеріальний компонент знищує мікроорганізми, що сприяють утворенню неприємного запаху.

Наявність батарей живлення дозволяє застосовувати Aerosol Dispenser навіть там, де немає електрики. Новітня Smart-Chip-Technologie робить можливим використання батарей живлення протягом двох років.

Контроль за витратою ароматичної рідини і батарей живлення відбивається на рідкокристалічному дисплеї.

Крім того, підприємству варто вжити заходів щодо розробки та реалізації інноваційної продукції. З цією метою доцільним є матеріальне стимулювання працівників технологічного відділу. Отже, використання сучасних інноваційних маркетингових технологій надасть можливість ТОВ «Тростянецький молочний завод» суттєво збільшити прибуток.

До найбільш важливих внутрішніх факторів зростання конкурентоспроможності підприємства належить стратегія його розвитку [11, с. 99]. Можна погодитись з С. Усик щодо виділення різних стратегічних змін: модифікації організаційної структури управління; формування нової інформаційної чи комунікаційної технології; формування якісно нової організаційної культури; формування нової системи стимулювання працівників; вдосконалення існуючих методів і стилю управління; підвищення кваліфікації та компетенції персоналу у контексті розвитку стратегічного мислення тощо [39, с. 144].

У зв'язку з цим, на наш погляд, доцільно використовувати у здійсненні

стратегічних змін заходів такі методика, як система збалансованих показників, СЗБ (Balanced scorecard, BSC), та реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR), що широко застосовуються в розвинутих країнах з ринковою економікою, але є новими для України.

Перший напрямок – використання СЗБ (BSC). Як зазначає А. Загорулько, СЗБ є сучасним інструментом менеджменту, який суттєво знижує ризик прийняття неефективних управлінських рішень за рахунок того, що дозволяє перешкодити багатьом помилкам, оскільки первинно сприяє тому, щоб компанія розробляла вірний курс розвитку у вигляді стратегії, яка в подальшому розподіляється на цілі ключових аспектів діяльності, що вимірюються за допомогою набору показників [20, с. 265]. СЗБ (BSC) – це управлінська і стратегічно-вимірювальна система, що переводить місію і стратегію організації в збалансований комплекс інтегрованих робочих показників.

Збалансована система показників (ЗСП) (The Balanced Scorecard, BSC), розроблена Д. Нортоном та Р. Капланом на початку 90-х років XX ст., представляє собою інструмент стратегічного управління, який формується на основі стратегічних карт і описує бачення і стратегію підприємства в розрізі вертикальних і горизонтальних причинно-наслідкових зв'язків в моделі з чотирьох перспектив: фінанси; клієнти; внутрішні бізнес-процеси; навчання та розвиток [40]. У кожній з перспектив авторами пропонується виділяти цілі, показники (метрики цілей), завдання (цільові значення показників) та ініціативи (заходи для досягнення цілей). Запропонована Д.Нортоном та Р. Капланом модель стратегічних карт дозволяє одночасно контролювати реалізацію цілей за чотирма складовим ЗСП та послідовність причинно-наслідкових зв'язків між показниками оцінки підприємства. В спеціальній літературі вказується, що показники, що включені до стратегічної карти, повинні характеризувати досягнуті результати й основні фактори, що їх обумовили. З часом, науковцями були розроблені інші моделі, подібні до моделі Д. Каплана й Р. Нортона.

Модель стратегічних карт Л. Мейселя (1992 р.) містить чотири перспективи: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, трудові ресурси. Виділення перспективи «трудові ресурси» Л. Мейсель аргументує тим, що менеджери повинні вміти оцінювати ефективність діяльності всього підприємства в цілому і окремо його співробітників [17].

Модель «піраміди ефективності» К. Мак-Найра, Р. Ланча і К. Кроса (1990 р.) ґрунтується на концепціях загального управління якістю і промисловими розробками та містить три перспективи: департаменти, оперативні системи бізнесу, відділи. Таким чином, цілі підприємства поширюються від вищого рівня ієрархії до нижнього, адаптуючись до особливостей кожного рівня, а показники оцінки діяльності передаються «знизу вгору» [17].

Адамс К. та Робертс П. (1993 р.) запропонували модель «EP2M», яка містить чотири перспективи: обслуговування клієнтів і ринків, удосконалення внутрішніх процесів, управління змінами і стратегією, власність і свобода дій. Відповідно до концепції К. Робертса і П. Адамса система оцінки діяльності підприємства повинна бути спрямована, в першу чергу, на реалізацію стратегії розвитку кадрів [17].

Аналіз спеціальної літератури дозволив встановити, що основним призначенням збалансованої системи показників вважається забезпечення функцій збору, систематизації й аналізу інформації, що є необхідним для ухвалення стратегічних управлінських рішень та посилення стратегії бізнесу, її формалізації, проведення й доведення до кожного співробітника підприємства, забезпечення моніторингу й зворотного зв'язку з метою відстеження й генерації організаційних ініціатив усередині структурних підрозділів.

Другий напрямок, що є методом революційного перетворення діяльності підприємства, докорінної перебудови його бізнесу, одержав назву реінжиніринг бізнесів-процесів, РБП – (Business Process Reengineering, BPR), з'явився на Заході у 90-і роки минулого сторіччя. РБП – це створення

кардинально нових і більш ефективних бізнесів-процесів без урахування того, що було раніше. РБП використовує велику кількість інструментів і методів усередині звичайної структури, але його фокус насамперед спрямований на об'єднання функцій на макроорганізаційному рівні.

РБП використовує переваги не тільки комп'ютерних технологій, але також технологій управління змінами та працівниками, щоб дати можливість набагато швидше й ефективніше керувати підприємствами, ніж раніше. РБП – це інструмент, спеціально розроблений, щоб допомогти в обставинах, що вимагають масштабних змін, забезпечити які традиційні схеми поліпшення процесів не в змозі.

РБП – це такий засіб, який може бути використаний менеджерами для швидкого докорінного зростання ефективності роботи своїх підприємств. Здійснення реінжинірингу є процесно орієнтовним, глибинним, тому під час його реалізації можуть бути варіанти часткових та поступових змін бізнес-процесів, тобто еволюційне впровадження, що, на думку А. Клішейка, для українських підприємств є найбільш ймовірним [41, с. 7].

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що перспективи розробки обґрунтованої стратегії розвитку підприємств пов'язані саме з використанням Системи збалансованих показників та реінжинірингових заходів.

Висновок до розділу 3

В даному розділі сформовано пропозиції щодо покращення фінансового стану ТОВ «Тростянецький молочний завод». З цією метою на підприємстві доцільним є формування системи внутрішнього контролю, до компетенції якої належатиме також і контроль за виконанням заходів системи антикризового управління створить можливість підвищити ефективність антикризового управління, підвищити прибутковість діяльності.

Визначено пріоритетні напрямки інвестування підприємства.

Доведено ефективність використання ароамаркетингу в діяльності підприємства.

Також показано, що одним з елементів стратегічного управлінського обліку є концепція збалансованої системи показників, яка надає можливість уявити рух підприємства до створення його майбутньої вартості через інвестиції в персонал, оптимізацію бізнес-процесів і технології, взаємовідносини зовнішнім середовищем, що забезпечує об'єктивну картину стану підприємства, аналіз можливостей внутрішнього та зовнішнього розвитку в контурі завдань забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведене у бакалаврській роботі дослідження стратегії розвитку підприємства дозволяє зробити загальні висновки.

1. Стратегія розвитку підприємства передбачає формування основоположних цілей і довгострокових завдань, а також чітко визначити напрям дій та раціонально розподілити ресурси, які будуть необхідні для досягнення поставленої мети.

2. Стратегія розвитку підприємства обов'язково повинна включати:

- оцінку стартових умов (зовнішні та внутрішні фактори функціонування суб'єкта господарювання);
- стратегічні цілі і пріоритети розвитку (з врахуванням змін, що відбуваються в економіці держави);
- основні напрямки реалізації стратегічних цілей;
- механізм реалізації стратегії розвитку;
- інструментарій обліку, контролю та оцінки реалізації стратегії розвитку підприємства.

3. Стратегія розвитку підприємства в ринковій економіці пов'язана з різноманітними підприємницькими ризиками, що генеруються як внутрішніми умовами функціонування, так і зовнішнім середовищем. Більшість вчених, для оцінки фінансового ризику підприємства розглядають дві групи показників: абсолютні показники фінансової стійкості і платоспроможності і відносні показники фінансової стійкості і платоспроможності.

4. Аналіз фінансового стану ТОВ «Тростянецький молочний завод» показав, що підприємство має незадовільний майновий стан, проте є ліквідним і не залежить від зовнішніх джерел фінансування, також воно є рентабельним. Разом з тим, підприємству варто підвищувати ефективність використання активів та підвищувати рівень рентабельності.

5. Аналіз ділової активності ТОВ «Тростянецький молочний завод»

також показав, що підприємство знаходиться у нестабільному фінансово-економічному стані, тому керівництву підприємства необхідно приймати термінові управлінські рішення і впроваджувати їх у дію з тим, щоб покращити насамперед ділову активність та вивести підприємство на належний рівень. З цією метою необхідно удосконалити політику формування доходів та витрат підприємства, здійснити пошук нових напрямів збільшення прибутку.

6. У третьому розділі сформовано пропозиції щодо покращення фінансового стану ТОВ «Тростянецький молочний завод». З цією метою на підприємстві доцільним є формування системи внутрішнього контролю, до компетенції якої належатиме також і контроль за виконанням заходів системи антикризового управління, які сприятимуть підвищенню ефективності антикризового управління, підвищенню прибутковості діяльності.

7. Визначено пріоритетні напрямки інвестування підприємства.

8. Доведено ефективність використання аромаркетингу в діяльності підприємства.

10. Також ми вважаємо, що одним з елементів стратегічного управлінського обліку виступає концепція збалансованої системи показників виступає, оскільки вона надає можливість уявити рух підприємства до створення його майбутньої вартості через інвестиції в персонал, оптимізацію бізнес-процесів і технології, взаємовідносини зовнішнім середовищем, що забезпечує об'єктивну картину стану підприємства, аналіз можливостей внутрішнього та зовнішнього розвитку в контурі завдань забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Шубін О. Стратегічне управління як основна частина системи менеджменту підприємства / О. Шубін // Журнал системи європейської економіки. – 2013. – № 4. – С. 470.
2. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / В.Д.Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : КНЕУ, 2011. – 526 с.
3. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж.Б.Куинн, С. Гошал. – СПб., Питер, 2001. – С. 23.
4. Єрохін С. А. Основні засади формування стратегій соціально-економічного розвитку України / С. А. Єрохін // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 12. – С. 18.
5. Кухарская Н. А. Стратегические приоритеты трансформации экономики регионов Украины: тенденции, формы, механизмы: монография / Н. А. Кухарская. – Одеса : ИПРЭЭИ НАНУ, 2010. – 519 с.
6. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи / Б.Будзан. – К.: Основи, 2001. – С. 71.
7. Гончаренко О. М. Методологічні засади розробки Національної безпеки України / нової редакції О. М. Гончаренко, Є.М.Лисицин. – К.: НІСД, 2001. – С. 26.
8. Ілляшенко, С.М. Економічний ризик: навч. посіб. - 2-ге вид., доп., перероб. / С.М. Ілляшенко. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 220с.
9. Виханский, О. С. Стратегическое управление: учебник [для студ. высш. уч. зав.] / О. С. Виханский. – М.: Гардарики, 2002. – 296 с.
10. Вітлінський, В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія / В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко. - К.: КНЕУ, 2004. - 480 с.
11. Бабенко В. Г. Страхування фінансових ризиків як механізм надання гарантій суб'єктам підприємницької діяльності: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08 / В. Г. Бабенко; Держ. вищ. навч. закл. «Укр. акад. банк. справи Нац. банку України». - Суми, 2007. - 21 с.

12. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: Навч. посіб. - К.: Центр навч. літ., 2006. - 312 с.
13. Асоціація агенцій регіонального розвитку України [Електронний ресурс] // Офіційна Інтернет-сторінка Асоціації агенцій регіонального розвитку України. – Режим доступу: <http://www.narda.org.ua>.
14. Кузьмін О.Є. Управління ризиками в інноваційній діяльності: [навч.-метод. посібник] / О.Є. Кузьмін, Н.Ю. Подольчак, Н.І. Подольчак. - Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. - 176 с.
15. Старостіна А.О. Ризик-менеджмент: теорія та практика: [навчальний посібник] / А.О. Старостіна, В.А. Кравченко. -К.: ІОЦ Видавництво «Політехніка», 2004. - 200 с.
16. Шегда А.В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління: [навчальний посібник] / А.В. Шегда, М.В. Голованенко; за ред. А.В. Шегди. - К.: Знання, 2008. - 271 с.
17. Бланк И.А. Управление финансовыми рисками: моногр. / И.А.Бланк. - К.: Ника-Центр, 2005. - 600 с.
18. Бородина Е. И. Финансы предприятий: [учеб. пособие] / [Е.И.Бородина, Ю. С. Голикова, Н. В. Колчина]; под ред. Е. И. Бородиной. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 208 с.
19. Брігхем Євхен. Основи фінансового менеджменту: пер. з англ. / Євхен Брігхем. - К.: Молодь, 1997. - 1000 с.
20. Булеев И. П. Механизм хозяйствования предприятий и объединений трансформационной экономики: монография / И.П.Булеев, Н. Д. Прокопенко, Н. Е. Брюховецкая, Г. О. Маланчина; НАН Украины. Институт экономики промышленности. – Донецк, 2007. – 526 с.
21. Ли Черг Ф. Финансы корпораций: теория, методы и практика: пер. с англ. / Черг Ф. Ли, Джозеф И. Финнерти. - М. : ИНФРА-М, 2000. - 686с.
22. Шелудько, В. М. Фінансовий ринок: навч. посіб. / В. М. Шелудько// - 2-ге вид., випр. і доп. - К.: Знання-Прес, 2003. - 535 с.
23. Гадай І. Про агенцію місцевого розвитку [Електронний ресурс] / І. Гадай.

- Режим доступу: <http://ldp.lviv.ua/amr.php>.
24. Володькина, М. В. Стратегический менеджмент: уч. пособ. [для студ. высш. уч. зав.] / М. В. Володькина. – К.: Знание–Пресс, 2002. – 149 с.
25. Гарасюк О. А. Проблеми щодо сутності поняття «ділова активність підприємства» / О. А. Гарасюк // Вісник КТУ. – 2010. – № 22. – С. 63.
26. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : [учебник] / С.М. Пястолов. – 3-е изд., стер. – М. : Издательский центр «Академия», 2004. – 336 с.
27. Гринькевич О.А. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління діловою активністю підприємств / О.А. Гринькевич, Г.І. Кіндрацька // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 6. – С. 215.
28. Войнаренко М.П. Ділова активність підприємств: проблеми аналізу та оцінки : [моногр.] / М.П. Войнаренко, Т.Г. Рзаєва. – Хмельницький : ХНУ, 2008. – 284 с.
29. Бригхем Ю.А. Финансовый менеджмент : [учеб. пособ.] / Ю.А. Бригхем, Л.С. Гапенски. – М. : Финансы и статистика, 1999. – 429 с.
30. Горошанська О. О. Формування системи показників оцінки ділової активності підприємства / О. О. Горошанська, Н. М. Гаркуша, Т. О. Сідорова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2013. - Вип. 2(1). - С. 30-37.
31. Крамаренко Г. О. Фінансовий менеджмент : підручник / Г. О. Крамаренко, О. С. Чорна. – К. : Центр навч. літ-ри, 2006. – 520 с.
32. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства : навч. посіб. / В. О. Мец. – К. : Вища школа, 2003. – 217 с.
33. Ковалев В. В. Введение в финансовый менеджмент / В. В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 768 с.
34. Подольська В. О. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / В. О. Подольська, О. В. Яріш. – К. : Центр навч. літ-ри, 2007. – 488 с.

- 35.Зянько В.В. Фінансовий аналіз та звітність: практикум для студ. спец. "Менеджмент організацій" / В.В. Зянько, І.Ю. Єпіфанова. - Вінницький національний технічний ун-т. — Вінниця : ВНТУ, 2008. — 83с.
- 36.Турило А. М. Визначення критерію розмежування категорій "ділова активність підприємства" і "ринкова активність підприємства" / А. М. Турило, О. А. Зінченко, І. С. Вчєрашня // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 82-85.
- 37.Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник / Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. – 2-ге вид. – Київ : Знання, 2005. – 456 с.
- 38.Мєшкова Н.Л. Оцінка ділової активності підприємства на макрорівні / Н.Л. Мєшкова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 5. – С 508-511.
- 39.Біловодська О.А. Розробка критеріальної бази для оптимізації вибору напрямків інноваційного розвитку підприємства // Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва. – 2014. – №1. – С. 74-84.
- 40.Аакер, Д. А. Бизнес – стратегия. От изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений. Пер. с англ. [Текст] / Д. А. Аакер. – М.: ЭКСМО, 2007. – 464 с.
- 41.Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия. Пер. с англ. / И.Ансофф. – Спб.: Питер, 1999. – 416 с.
- 42.Лопатовський В. Г. Організація процесу управління ризиками на вітчизняних підприємствах / В. Г. Лопатовський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – №4,Т.3. – С. 184-188.
- 43.Зянько В. В., Маліцька М. С. Економічний зміст та завдання стратегії розвитку підприємства // XLIX Наук.-техн. конф. підрозділів Вінницького націон. техн. ун-ту (м. Вінниця, 11-13 березня 2020 р.) [Електронне видання]: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2020/paper/view/9704/8062>

ДОДАТОК А

Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра фінансів та інноваційного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ФІМ

_____ д.е.н., проф. В.В. Зянько
(підпис)

“31” березня 2020 р.

ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ

на виконання дипломної роботи
за освітньо-кваліфікаційним рівнем «бакалавр

**на тему: ПРОГНОЗУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В
СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ
(НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ТРОСТЯНЕЦЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»)**

08-43.МКР.004.00.003 ТЗ

Науковий керівник: д-р.екон.наук, професор
наук. ступінь, вчене звання (посада)

_____ Зянько В. В.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Студент групи МФК-16б
назва групи

_____ Маліцька М. С.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Вінниця 2020 р.

1. Підстава для виконання магістерської роботи (МКР)

наказ №75 по ВНТУ від «06» березня 2020 р. про затвердження теми бакалаврської дипломної роботи.

2. Мета і призначення дипломної роботи

актуальність теми і обґрунтування необхідності виконання БДР полягає в тому, що сучасні економічні умови характеризуються високою динамічністю і невизначеністю, а тому пред'являють до підприємств все більш жорсткі вимоги в частині розробки стратегії розвитку підприємства.

мета: розробка пропозицій щодо підвищення ефективності розробки стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах ринкових відносин.

завдання:

- дослідити сутність, види та типи стратегії розвитку підприємств;
- розкрити основи управління ризиками при прийнятті стратегічних управлінських рішень;
- розглянути методичні підходи до аналізу ризику при прогнозуванні стратегії розвитку підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Тростянецький молочний завод»;
- оцінити фінансовий стан та ефективність прогнозування ризику стратегії розвитку ТОВ «Тростянецький молочний завод»;
- проаналізувати основні показники ділової активності ТОВ «Тростянецький молочний завод» як способу мінімізації ризику при прогнозуванні стратегії розвитку підприємства;
- обґрунтувати напрями вдосконалення ефективності стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

3. Вихідні дані для виконання бакалаврської дипломної роботи:

Жихарева В. В., Савельєва Т.М., Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності // Економіка і суспільство. – №9ю – 2017. – С.423-427; Гончаров В.М. Розробка ефективних механізмів управління ризиками в підприємницькій діяльності / В.М. Гончаров, Ж.Б. Рахметулїна // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 5. – С. 76-81; Лопатовський В. Г. Організація процесу управління ризиками на вітчизняних підприємствах / В. Г. Лопатовський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – №4,Т.3. – С. 184-188; Фінансова звітність досліджуваного підприємства а 2018-2019 роки.

4. Виконавець БДР – Маліцька Марина Сергіївна, ст. гр. МФК-16б (д/ф).

5. Вимоги до виконання БДР

В процесі виконання бакалаврської дипломної роботи потрібно визначити напрями вдосконалення ефективності стратегії розвитку ТОВ «Тростянецький молочний завод», використовуючи варіантний аналіз, засоби моделювання. Бажано, щоб робота виконувалась на замовлення підприємства.

6. Етапи БДР і терміни їх виконання

Етапи БДР	Зміст етапу	Термін виконання
Вибір напрямку дослідження	<ul style="list-style-type: none"> • Добір, вивчення та узагальнення науково-економічної та статистичної інформації • Розгляд можливих напрямів досліджень та їх оцінювання • Вибір напрямку дослідження • Обґрунтування прийнятого напрямку дослідження • Розроблення, погодження і затвердження ТЗ на БДР 	до 02.03.2020 р.
Основна (економічна) частина роботи	• Теоретичне дослідження проблеми	24.04.2020 р.
	• Аналітична частина	24.05.2020 р.
	• Розробка рекомендацій та пропозицій	28.05.2020 р.
	• Складання висновків за результатами досліджень	31.05.2020 р.
Узагальнення результатів досліджень, підготовка до захисту роботи	<ul style="list-style-type: none"> • Узагальнення результатів теоретичних та аналітичних досліджень та написання доповіді на захист бакалаврської дипломної роботи • Оформлення ілюстративного матеріалу (5–8 таблиць, рисунків чи діаграм на аркушах формату А4 • Підготовка презентації БДР на слайдах • Одержання відгуку керівника та рецензії 	06.06.2020 р.
Приймання БДР	• Попередній захист бакалаврської дипломної роботи	07.06-09.06.2020р.
	• Переплетення бакалаврської дипломної роботи	
	• Захист бакалаврської дипломної роботи	10.06-26.06.2020р.

7. Очікувані результати

В результаті виконання бакалаврської дипломної роботи очікується одержання обґрунтованих рекомендацій та пропозицій, які можуть бути використані на ТОВ «Гростянецький молочний завод» з метою підвищення ефективності його діяльності та покращення фінансових результатів.

8. Матеріали, які подають після завершення БДР та її етапів

Переплетена пояснювальна записка бакалаврської дипломної роботи; графічний матеріал; відгук керівника; рецензія зовнішнього рецензента.

9. Порядок приймання БДР та її етапів

Результати бакалаврської дипломної роботи розглядаються на процентовках керівником роботи та завідувачем кафедри відповідно до етапів роботи та термінів їх виконання; проводиться попередній захист роботи та офіційний захист бакалаврської дипломної роботи.

Дата початку роботи – 15.09.2020.

Граничний термін закінчення робіт – 04.06.2020.

Графічний матеріал до захисту бакалаврської дипломної роботи

Завідувач кафедри ФІМ _____ д-р екон. наук, професор, Зянько В.В.
(підпис) (наук. ступінь, вчене звання, ініціали та прізвище)

Науковий керівник _____ д-р екон. наук, професор, Зянько В.В.
(підпис) (науковий ступінь, вчене звання, ініціали та прізвище)

Студентка _____ МФК-16б, Маліцька М. С.
(підпис) (група, П.І.П.)

Таблиця 1.1 – «Стратегія розвитку підприємства» як економічна категорія

Автор/джерело	Визначення категорії
О. Шубін [66]	Напрямок діяльності підприємства, заснований на поєднанні ресурсів і компетенції організації, що має на меті одержання конкурентних переваг на ринку
В. Соловйов [51]	Генеральний напрямок руху, генеральна лінія поетапного досягнення мети, провідний напрямок руху для поетапного досягнення певних цілей
Г. Мінцберг [49]	Уніфікований, вичерпний, цілісний план, який забезпечує виконання основних завдань підприємства
С. Єрохін [30]	Комплексний план, спрямований на досягнення довготермінової мети, що включає напрями, завдання та пріоритети економічного розвитку суб'єкта і комплекс відповідних заходів, дій та рішень
Н. Кухарська [43]	Загальний, всеохоплюючий, не деталізований план досягнення складної мети, що охоплює складний проміжок часу, а також спосіб досягнення цієї мети, який в подальшому корегується під впливом обставин
Б. Будзан [10]	Набір правил, якими керуються в ухваленні управлінських рішень, щоб забезпечити здійснення місій і досягнення цілей організацій
О. Гончаренко та Є. Лисицин [19]	Конкретний прагматичний документ базового характеру, який визначає базові орієнтири на перспективу, окреслює основні контури імплементації життєво важливих інтересів країни

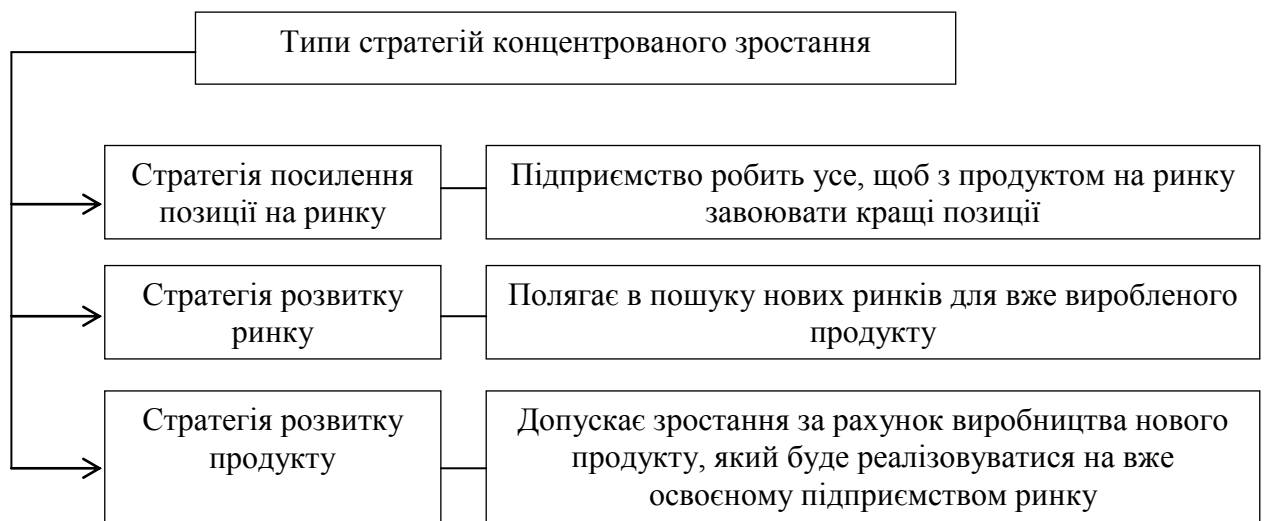


Рисунок 1.1 – Типи стратегій концентрованого зростання

Таблиця 1.2 – Основні типи стратегій інтегрованого зростання

Тип стратегії	Характеристика
1. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції	Спрямована на зростання підприємства внаслідок придбання або ж посилення контролю над постачальниками. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може дати підприємству дуже сприятливі результати, пов'язані з тим, що зменшиться залежність від коливання цін на комплектуючі і запитів постачальників. Більше того, постачання як центр витрат для підприємства можуть перетворитися на центр доходів.
2. Стратегія прямої вертикальної інтеграції	Виражається зростанням підприємства за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством й кінцевим споживачем, а саме – системами розподілу та продажу. Такий тип інтеграції надзвичайно вигідний, якщо

посередницькі послуги дуже розширюються з якісним рівнем роботи

Таблиця 1.3 – Основні стратегії диверсифікованого зростання

Тип стратегії	Характеристика
1. Стратегія центрованої диверсифікованості	Ґрунтується на пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів на освоєному ринку
2. Стратегія горизонтальної диверсифікованості	Допускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, яка потребує нової технології
3. Стратегія конгломеративної диверсифікованості	Полягає в тому, що підприємство розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних із вже виробленими новими продуктами, які реалізуються на нових ринках



Рисунок 1.2 – Типи стратегій скорочення бізнесу

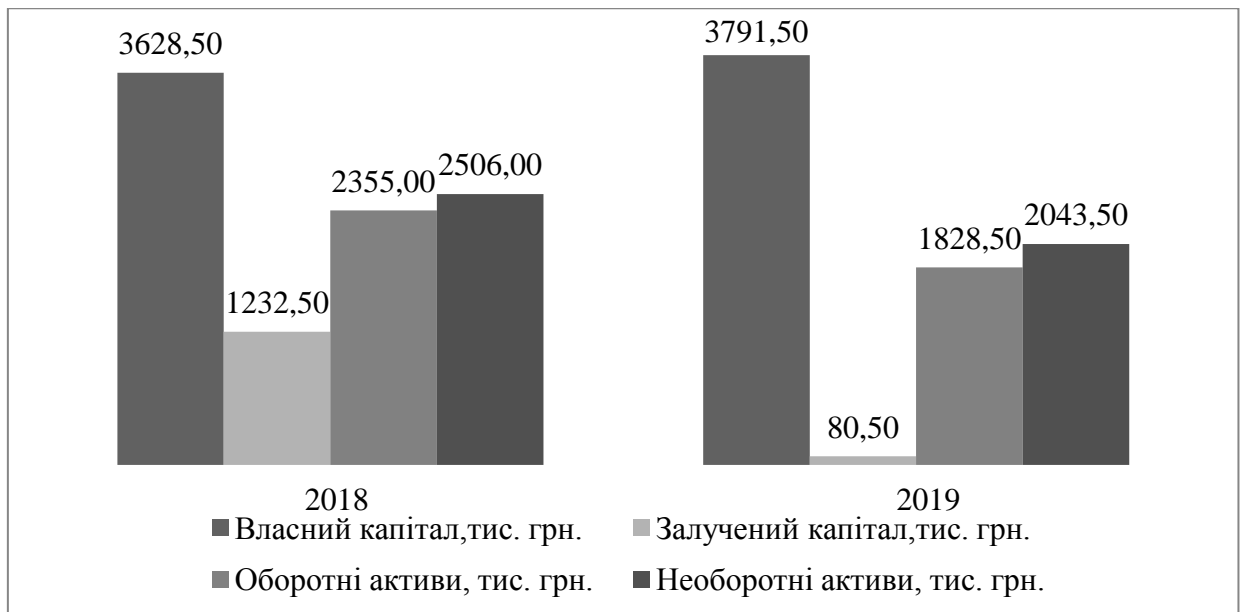


Рисунок 2.1 – Динаміка майнового стану ТОВ «Тростянецький молочний завод»

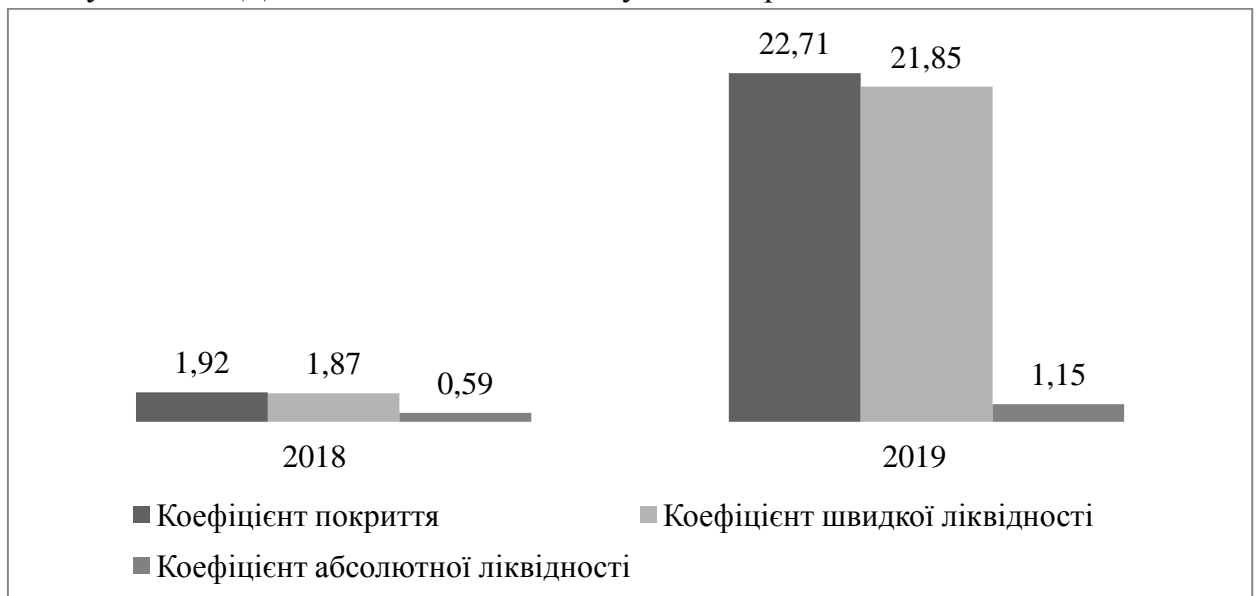


Рисунок 2.2 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «Тростянецький молочний завод»

Таблиця 2.2 – Динаміка показників фінансової стійкості підприємства ТОВ «Тростянецький молочний завод»

Показник	2018р.	2019р.	Абсолютна зміна	Темп приросту, %
Коефіцієнт автономії	0,75	0,98	0,23	31,18
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,25	0,02	-0,23	-91,80
Коефіцієнт фінансового ризику	0,34	0,02	-0,32	-93,75
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,31	0,46	0,15	49,03
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами	0,48	0,96	0,48	100,56

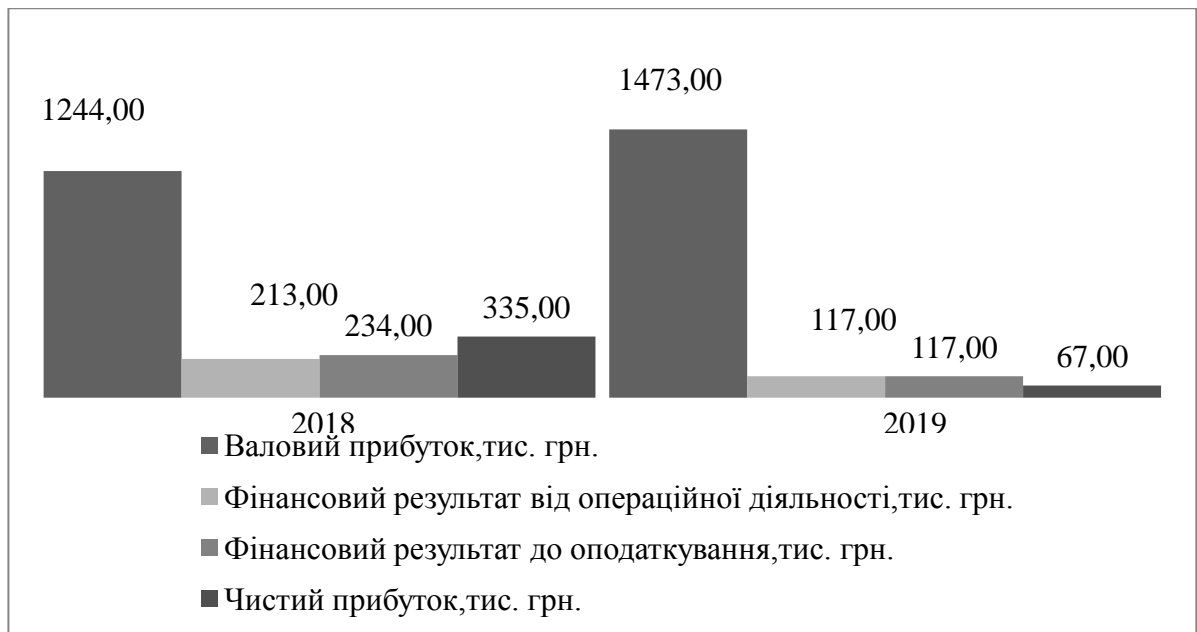


Рисунок 2.3 – Динаміка фінансових результатів підприємства



Рисунок 2.4 – Динаміка показників рентабельності підприємства

Таблиця 2.4 – Динаміка показників ділової активності ТОВ «Тростянецький молочний завод»

Показник	2018р.	2019р.	Абсолютна зміна	Темп приросту, %
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	12,91	0,81	-12,11	-93,76
Тривалість обороту оборотних активів	27,88	446,88	419,00	1502,94

Коефіцієнт оборотності активів	6,26	0,38	-5,88	-93,92
Коефіцієнт тривалості обороту активів	57,55	946,31	888,77	1544,46
Коефіцієнт оборотності запасів	397,52	21,19	-376,32	-94,67
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	8,38	0,39	-7,99	-95,36
Тривалість обороту власного капіталу	42,95	926,64	883,68	2057,24
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	19,59	0,89	-18,69	-95,43
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	24,94	20,18	-4,76	-19,08
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	18,38	402,40	384,02	2089,49
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, днів	14,44	17,84	3,40	23,58
Фондовіддача	20,18	1,25	-18,93	-93,82

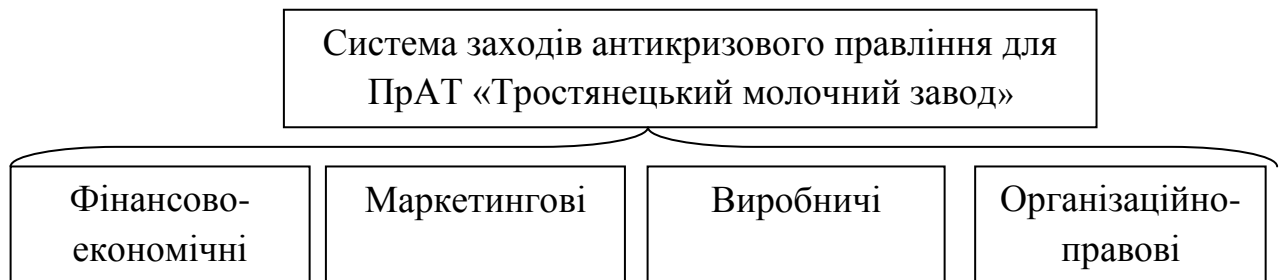


Рисунок 3.1 – Схема заходів антикризового управління на
ТОВ «Тростянецький молочний завод»

Таблиця 3.1 – Пріоритетні напрями інвестування ТОВ «Тростянецький
молочний завод»

Напрями інвестування	Форми інвестування	Види інвестицій
1.Покращення існуючих технологій	Модернізація та оновлення основних засобів	- придбання або лізинг високотехнологічних ліній з переробки молока, холодильного устаткування; - будівництво сучасних пунктів прийому молока.
	Інновації	- розробка „ноу-хау” з виробництва продукції; - проведення досліджень з покращення якості молочної продукції та їх впровадження у виробництво.
2.Диверсифікація виробничої діяльності	Реконструкція	- придбання виробничих ліній для нових видів продукції; - придбання устаткування (сушильних та вакуум-апаратів) для переробки вторинної сировини – сироватки та молочного відвіюку.

	Нове будівництво	- будівництво цехів для виробництва різних видів молочної продукції.
3. Диверсифікація Інвестиційної діяльності	Розвиток техніко-технологічної бази	- обладнання високотехнологічних пунктів збору сировини; - інвестиції у сировинну базу.