

Вінницький національний технічний університет  
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра фінансів та інноваційного менеджменту  
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

## МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

### СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

(на прикладі приватного акціонерного товариства

«Ужгородська швейна фабрика»)

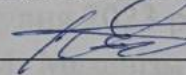
08-43.МКР.018.00.080 ТЧ

Виконав: студент 2 курсу,  
групи МФКД-22М  
спеціальності 073 – Менеджмент  
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)



Шаригін О. А.  
(прізвище та ініціали)

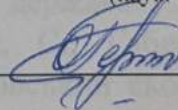
Керівник: д.е.н., професор, зав каф. ФІМ  
(наук. ступінь, вч. звання, назва кафедри)



Зянько В. В.  
(прізвище та ініціали)

«12» грудня 2023 р.

Опонент: к.т.н., доцент, доцент каф. ЕПВМ  
(наук. ступінь, вч. звання, назва кафедри)

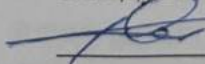


Ратушняк О. Г.  
(прізвище та ініціали)

«14» грудня 2023 р.

**Допущено до захисту**

Завідувач кафедри ФІМ



д.е.н., проф. Зянько В. В.

(прізвище та ініціали)

«18» грудня 2023 р.

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра фінансів та інноваційного менеджменту  
Рівень вищої освіти II-й (магістерський)  
Галузь знань – Управління та адміністрування  
Спеціальність – 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма – Менеджмент фінансово-кредитної діяльності

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

  
«26» вересня 2023 р.

## **ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

Шаригіну Олександрю Анатолійовичу  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: Стратегічне планування в системі управління підприємств легкої промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «Ужгородська швейна фабрика»)

Керівник роботи Зянько Віталій Володимирович, д.е.н., професор  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затверджено наказом ВНТУ від «18» вересня 2023 року № 247.

2. Строк подання студентом роботи: 18 грудня 2023 року

3. **Вхідні дані до роботи:** Баланович А. М. Механізм формування стратегії розвитку промислового підприємства. Управління розвитком. 2019. № 3-4 (189-190). С. 101–107; Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 66–70. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.3.66; Беляєва Н. С., Габер В. В. Зміст стратегічного управління людськими ресурсами. Приазовський економічний вісник. 2020. Вип. 3 (20). С. 82-88; Малтиз В. В., Батраченко А. О. Сучасний підхід до стратегічного управління розвитком персоналу підприємства. Молодий вчений. 2020. № 3 (79). С. 233-236; Фінансова звітність ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» за 2020-2022 роки.

### **4. Зміст текстової частини:**

У розділі 1 дослідити економічний зміст та значення стратегічного планування в управлінні підприємством; розглянути принципи стратегічного планування та роль інновацій у розробці інноваційної стратегії розвитку підприємства; обрати раціональну методику аналізу ефективності стратегічного планування на підприємстві.

У розділі 2 проаналізувати сучасний стан легкої промисловості України; здійснити аналіз фінансового стану та ефективності стратегічного планування на



ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика».

У розділі 3 запропонувати шляхи вдосконалення стратегічного планування та заходи з удосконалення механізму управління фінансами на ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика».

**Перелік ілюстративного матеріалу:** Таблиці: Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності «ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика»; Таблиця 2.2 – А Аналіз коефіцієнтів ліквідності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика»; Таблиця 2.3 – Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика»; Таблиця 2.4 – Аналіз показників оборотності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика»; Таблиця 2.5 – Показники, які характеризують фінансові результати діяльності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика»; Таблиця 2.6 – Аналіз коефіцієнтів рентабельності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика»; Таблиця 2.7 – Розрахунок показників для проведення факторного аналізу рентабельності власного капіталу ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика»; Таблиця 2.8 – Результати факторного аналізу зміни рентабельності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика».








**Рисунки:** Рисунок 2.1 – Т Показники оборотності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика»; Рисунок 3.1 – Структура фінансової служби ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика».

#### 6. Консультанти розділів роботи

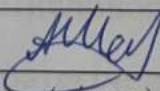
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	доцент кафедри ФІМ Ткачук Л.М.	 26.09.2023 р.	 08.12.2023 р.

#### 7. Дата видачі завдання «26» вересня 2023 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	Строк виконання етапів роботи	Примітка
Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	червень - вересень	
Виконання теоретичної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР (1-й розділ МКР)	III декада жовтня	
Виконання аналітичної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР (2-й розділ МКР)	II декада	
Розробка рекомендацій та пропозицій. Третій рубіжний контроль виконання МКР (3-й розділ МКР)	листопада	
Перевірка МКР на плагіат. Попередній захист МКР	I декада грудня	
Рецензування МКР	II декада грудня	
Захист МКР	II декада грудня	

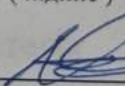
Студент

  
(підпис)

Шаригін О. А.

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

  
(підпис)

Зянько В. В.

(ініціали та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

УДК 005.336.6

Шаригін О. А. Стратегічне планування в системі управління підприємств легкої промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «Ужгородська швейна фабрика»). Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – Менеджмент, освітня програма – Менеджмент фінансово-кредитної діяльності. Вінниця: ВНТУ, 2023. 98 с. На укр. мові. Бібліогр. 35 назв; рис. 2; табл. 8.

У магістерській кваліфікаційній роботі запропоновано напрями удосконалення ефективності стратегічного планування підприємством. Наукові і практичні положення щодо заходів з удосконалення процесу стратегічного планування в системі управління на підприємствах легкої промисловості доведені до рівня конкретних пропозицій, що дозволить їх використати на ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» та загалом на підприємствах легкої промисловості України для покращення фінансових результатів господарської діяльності. У теоретичній частині роботи досліджено економічний зміст та значення стратегічного планування в управлінні підприємством; розглянуто принципи стратегічного планування та роль інновацій у розробці інноваційної стратегії розвитку підприємства; обрано раціональну методику аналізу ефективності стратегічного планування на підприємстві. В аналітичній частині роботи проаналізовано сучасний стан легкої промисловості України; здійснено аналіз фінансового стану та оцінено ефективність стратегічного планування на ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика». У прикладній частині роботи обґрунтовано пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення ефективності стратегічного планування на ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» та загалом на підприємствах легкої промисловості України.

*Ключові слова:* стратегічне планування, стратегічне управління, стратегічний менеджмент, стратегія.

## ABSTRACT

Sharigin O. A. Strategic planning in the management system of light industry enterprises (on the example of the private joint-stock company "Uzhgorod Garment Factory"). Master's qualification work in specialty 073 – Management, educational program – Management of financial and credit activities. Vinnytsia: VNTU, 2023. 98 p. In ukr. language. Bibliography 35 titles; rice. 2; tab. 8.

The master's thesis proposes ways to improve the efficiency of strategic planning by an enterprise. Scientific and practical provisions on measures to improve the strategic planning process in the management system at light industry enterprises have been brought to the level of specific proposals, which will allow them to be used at PJSC “Uzhgorod Garment Factory” and in general at light industry enterprises in Ukraine to improve the financial results of economic activities. The theoretical part of the work examines the economic content and importance of strategic planning in enterprise management; the principles of strategic planning and the role of innovation in the development of an innovative development strategy for an enterprise are considered; a rational method for analyzing the effectiveness of strategic planning at the enterprise was chosen. The analytical part of the work analyzes the current state of light industry in Ukraine; an analysis of the financial situation was carried out and the effectiveness of strategic planning at PJSC “Uzhgorod Garment Factory” was assessed. In the applied part of the work, proposals and recommendations for increasing the efficiency of strategic planning at PJSC “Uzhgorod Garment Factory” and in general at light industry enterprises of Ukraine are substantiated.

*Key words:* strategic planning, strategic management, strategic management, strategy.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b> .....	11
1.1 Економічний зміст та значення стратегічного планування в управлінні підприємством .....	11
1.2 Принципи стратегічного планування та роль інновацій у розробці інноваційної стратегії розвитку підприємства .....	20
1.3 Основні методи та методики аналізу ефективності стратегічного планування на підприємстві .....	27
Висновки до розділу 1 .....	30
<b>2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПрАТ «УЖГОРОДСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА»</b> .....	32
2.1 Аналіз сучасного стану легкої промисловості України та організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» .....	32
2.2 Аналіз фінансового стану ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» ....	36
2.3 Аналіз ефективності стратегічного планування на ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» .....	50
Висновки по розділу 2 .....	58
<b>3 ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПрАТ «УЖГОРОДСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА»</b> .....	60
3.1 Шляхи вдосконалення стратегічного планування в акціонерному товаристві .....	60
3.2 Заходи з удосконалення механізму управління фінансами акціонерного товариства .....	65
Висновки по розділу 3 .....	69
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	72
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	77
Додаток А. Протокол перевірки кваліфікаційної роботи .....	81
Додаток Б. Баланс (Звіт про фінансовий стан) .....	82
Додаток В. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) .....	91
<b>ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА</b> .....	95

## ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому що розробка стратегії на підприємстві є невід'ємною складовою в процесі управління. Адже саме вона передбачає пошук найбільш результативних варіантів введення в дію ресурсів відповідно до головних цілей підприємства і з урахуванням ситуації на ринку на сьогодні в майбутньому. Стратегія припускає розробку обґрунтованих заходів і планів досягнення намічених цілей, в яких повинні бути враховані науково-технічний і виробничий потенціали підприємства і його ринково-збутові можливості.

В процесі досягнення стратегічних цілей підприємство має складати поточні плани коригування в зв'язку зі змінами як зовнішнього так і внутрішнього середовища функціонування фірми. Також постійно потрібно здійснювати порівняння запланованих та фактично отриманих результатів, що забезпечить максимальне досягнення поставлених задач. Тому розробка стратегії починається з чіткого формулювання загальної цілі організації, яка повинна урахувати такі основні чинники: основний напрям діяльності організації; робочі принципи в зовнішньому середовищі (принципи торгівлі, відношення до споживача, ведення ділових зв'язків тощо); культуру організації, її традиції, робочий клімат.

Взагалі планування складає один з основних елементів системи внутрішньофірмового управління господарською діяльністю організації. Як елемент системи менеджменту планування являє собою відносно самостійну підсистему, що включає сукупність специфічних інструментів, правил, структурних органів, інформації і процесів, спрямованих на підготовку і забезпечення виконання планів. Відповідно стратегічне планування є важливою складовою при розробці стратегії розвитку підприємства.

Теоретико-прикладні аспекти стратегічного планування та його роль в системі управління підприємств висвітлені у наукових працях зарубіжних і вітчизняних учених: Ярова Н. В., Воркунова О. В., Коцюбенко К. О.,

Столярова В. В., Баланович А. М., Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О., Гусаковська Т.О., Іващенко С.О., Заставнюк О.О., Портер М., Гулик Т. В., Кобзев А. В. та ін. Проте з часом виникають нові питання щодо організації стратегічного планування системі управління підприємств, які потребують подальшого дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Магістерська робота виконувалася відповідно до напряму наукових досліджень кафедри фінансів і кредиту «Дослідження сучасних тенденцій фінансових, грошово-кредитних та інноваційних процесів в Україні»

**Метою магістерської роботи** є розробка заходів з удосконалення стратегічного планування на підприємствах легкої промисловості України.

Відповідно до представленої мети у магістерській роботі передбачається вирішення таких завдань:

- дослідити економічний зміст та значення стратегічного планування в управлінні підприємством;
- розглянути принципи стратегічного планування та роль інновацій у розробці інноваційної стратегії розвитку підприємства;
- обрати раціональну методику аналізу ефективності стратегічного планування на підприємстві.
- проаналізувати сучасний стан легкої промисловості України;
- здійснити аналіз фінансового стану та ефективності стратегічного планування на ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика».
- запропонувати шляхи вдосконалення стратегічного планування та заходи з удосконалення механізму управління фінансами на ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика».

**Об'єктом дослідження** є процес фінансово-господарської діяльності підприємств легкої промисловості.

**Предметом дослідження** є сукупність методів аналізу ефективності стратегічного планування на підприємствах швейної промисловості України.



**Методи дослідження.** У процесі дослідження були використані наукові економічні методи, зокрема: аналіз і синтез (при дослідженні об'єкта і предмета МКР та здійснення логічних узагальнень); порівняльний аналіз (при аналізі показників фінансового стану підприємства); групування, системний підхід, комплексний аналіз, моделювання (при обґрунтуванні результатів даного дослідження).

**Наукова новизна одержаних результатів:**

- визначено, що основним змістовним результатом стратегічного планування є зміни на підприємстві, а саме: створення нових ринків, диверсифікація виробництва, проектування та створення нових можливостей, ліквідація збиткових виробництв, злиття та поглинання компаній, розробка нових продуктів, реорганізація і перерозподіл повноважень і відповідальності тощо (с.15);
- удосконалено визначення стратегічного управління, як процесу прогнозування глобальних змін економічної ситуації та пошуку масштабних рішень, що забезпечують виживання та сталий розвиток підприємства і яке передбачає застосування концепції, яка поєднує цільовий та інтегрований підходи до діяльності підприємства, що дає змогу визначити цілі розвитку, порівняти їх із поточними можливостями підприємства та узгодити їх через розробку та впровадження системи стратегій (с.18-24).

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що отримані в роботі теоретичні положення, висновки та методичні рекомендації щодо напрямів удосконалення ефективності стратегічного планування в системі управління підприємством доведені до рівня конкретних пропозицій, що дозволить їх використати на ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» та загалом на підприємствах легкої промисловості України для покращення фінансових результатів господарської діяльності.

**Особистий внесок здобувача.**

Магістерська робота є самостійно виконаною науковою працею, в якій автором запропоновані заходи з удосконалення ефективності стратегічного планування на ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» та загалом на підприємствах легкої промисловості України.

Наукові положення, висновки та рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно.

**Апробація результатів магістерської роботи.**

Основні положення і результати виконаного дослідження доповідалися на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» Вінниця, ВНТУ 2023.

*Наукові публікації.* За темою магістерської кваліфікаційної роботи опубліковані тези доповіді [35].

**Структура і зміст магістерської роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 94 сторінок, включаючи 7 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел із 40 найменувань, 3 додатки та ілюстративну частину.

## 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Економічний зміст та значення стратегічного планування в управлінні підприємством

Стратегічне планування одна із основних функцій стратегічного менеджменту. Воно є процесом прийняття управлінських рішень щодо стратегічного трансферу (формування стратегії), поділу ресурсів, адаптації компанії до поточного середовища, внутрішньої організації.

Стратегічне планування забезпечує основу всім управлінським рішенням, пов'язаних з виконанням організаційних функцій, забезпечення мотивації і здійснення контролю за розробкою стратегічних планів. Процес стратегічного планування є основою для управління персоналом і працівниками підприємства (організації).

Науковці під стратегічним плануванням розуміють процес визначення основних цілей організації, ресурсів, які необхідні для їх досягнення, і процес здійснення політики, спрямованої на придбання й отримання цих ресурсів [1].

Стратегічне планування спрямоване на забезпечення довгострокової ефективності підприємства та розвиток нових можливостей. Для цього необхідно передусім уважно розглянути зміни в середовищі функціонування організації (підприємства), які являють собою потенційні загрози та майбутні можливості для бізнесу. Необхідно зрозуміти, якими можуть бути неконтрольовані сили, критичні тенденції з зовні, та обмежити їх можливий вплив на підприємство (організацію).

Таким чином, для стратегічного планування можна виділити такі характерні ознаки:

- стратегічне планування базується на принципово новому підході до розробки прогнозу того, яким передбачається стан зовнішнього для

- підприємства середовища;
- важливою ознакою стратегічного планування є аналіз як зовнішнього для підприємства середовища, так і внутрішніх можливостей самого підприємства;
  - метод стратегічного планування передбачає розробку насиченої (багатоваріантної) стратегії, де кожен варіант орієнтується на розвиток підприємства, який буде залежати від того, який буде на той час зовнішнє середовище, в якому доведеться функціонувати даному підприємству.

На цій основі розробляється низка стратегічних альтернатив, спрямованих на вирішення можливих ситуацій у майбутньому.

Основними планувальними рішеннями є вибір цілей підприємства – місії та конкретних завдань із забезпечення її реалізації.

Місія підприємництва – це головна мета задля досягнення якої власне існує підприємство. Значимість місії полягає в тому, що вона є фундаментом проекту, орієнтиром для прийняття всіх майбутніх рішень. Оскільки кожен бізнес має відкриту систему і ґрунтується на тому, що задовольняє потреби його компаньйонів та клієнтів, то його місія — бути максимально обережним стосовно зовнішнього середовища підприємства. Ну а дохід не може бути метою підприємства, тому що це цілком його внутрішня проблема, навіть якщо вона є дуже важливою.

Після формулювання місії на її основі встановлюються конкретні цілі, які реалізуються, щоб виконати місію підприємства. Цілі доводяться до виконавців, менеджери стимулюють їх досягнення і таким чином вони стають значимою частиною першого етапу стратегічного планування.

Наступний етап стратегічного планування – діагностичний, що включає аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства [2].

Метою аналізу середовища є виявлення потенційних загроз і можливостей, з якими бізнес може зіткнутися в майбутньому. Зазвичай основні чинники таких

загроз і можливостей класифікують на такі:

- 1) Економічні чинники.
- 2) Політичні чинники.
- 3) Ринкові чинники.
- 4) Технологічні чинники.
- 5) Конкурентні чинники.
- 6) Міжнародні чинники.
- 7) Соціальні та культурні чинники.

Результатом цього аналізу може бути список майбутніх загроз і можливостей з урахуванням їх важливості та ступеня впливу на організацію.

Після цього керівництво має проаналізувати внутрішні можливості організації, щоб виявити її сильні та слабкі сторони.

Рекомендується дослідити наступні функціональні сфери організації:

- маркетинг,
- фінанси (бухгалтерський облік),
- операції (виробництво),
- людські ресурси,
- культуру та корпоративний імідж.

Отже, результатом фази діагностики є перелік майбутніх загроз і можливостей у зовнішньому середовищі, а також виявлення сильних і слабких сторін організації.

Тепер перед керівництвом закономірно постає питання про те, чи можливо досягти місії та цілей підприємства, визначених поточною стратегією, в умовах, що оточують підприємство, та забезпечити виходячи з цих умов розвиток підприємства в майбутньому. Усвідомлення того, що реалізація поточної стратегії в майбутньому може не досягти поставлених цілей, створює картину «стратегічних прогалин».

Наступним етапом стратегічного планування є аналіз життєвого циклу продукту та аналіз пілотної кривої. Концепція життєвого циклу продукту

базується на передумові, що всі товари проходять однаковий типовий життєвий цикл [3].

Після аналізу життєвого циклу продукту керівництво має проаналізувати експериментальні криві. Концепція використання емпіричних кривих (кривих досвіду) базується на тому факті, що витрати на одиницю продукції значно зменшуються зі збільшенням кількості виробництва (обсягу виробництва та доставки). Це пов'язано з економією на масштабах виробництва, а також тому, що зі збільшенням кількості продукції збільшується досвід усунення помилок і спрощення виробничих процесів.

На наступному етапі стратегічного планування вибираються стратегії для кожного напрямку бізнесу, відповідно до концепції портфеля, тобто визначається стратегія для кожного напрямку бізнесу.

Заключним етапом стратегічного планування є стратегічне планування структури компанії. На основі планування напрямів діяльності, виробничої програми та можливостей компанії створюються такі довгострокові та відносно стабільні елементи:

- система контролю;
- організаційна схема;
- сайт установи;
- корпоративні комунікації;
- правові форми;
- стиль управління.

Отже, змістовним результатом стратегічного планування є зміни на підприємстві, а саме: створення нових ринків, диверсифікація виробництва, проектування та створення нових можливостей, ліквідація збиткових виробництв, злиття та поглинання компаній, розробка нових продуктів, реорганізація і перерозподіл повноважень і відповідальності тощо.

Щоб підприємство було ефективним у довгостроковій перспективі, ці зміни повинні бути запланованою реакцією на очікувану майбутню динаміку

зовнішнього середовища, а не вимушеною реакцією на минулі та поточні події.

Отже, стратегічне планування можна визначити і як систему розрахунків, спрямованих на вибір і обґрунтування цілей розвитку організації та підготовку необхідних рішень для їх безумовного досягнення. Відповідно, планування виконує такі функції [4]:

1. Цільова спрямованість для всіх учасників. Завдяки узгодженим планам приватні цілі окремих учасників і виконавців спрямовані на досягнення загальних цілей програми або організації в цілому.

2. Можлива орієнтація на раннє розпізнавання проблем розвитку. Плани завжди орієнтовані на майбутнє і повинні ґрунтуватися на розумних очікуваннях розвитку ситуації. План визначає бажаний майбутній стан організму та передбачає конкретні заходи, спрямовані на підтримку позитивних тенденцій або зменшення негативних тенденцій.

3. Координація діяльності усіх учасників. Координація здійснюється як попереднє узгодження дій при підготовці планів і як узгоджене реагування на перешкоди і проблеми, що виникають при реалізації планів.

У процесі планування використовуються чотири основні форми координації: оперативна, ініціативна, програмна, бюджетна.

Оперативна форма узгодження виражається в керівних положеннях планових документів і є обов'язковою для всіх учасників процесу.

Ініціативна форма координації виражається в добровільній і свідомій координації дій керівників і всіх учасників у межах делегованих їм повноважень і загально планових обмежень.

Програмна форма координації узгоджується у вигляді спеціальних планових завдань, що ставляться перед кожним учасником відповідно до загального плану роботи.

Бюджетна форма узгодження реалізується при розробці планового бюджету у вигляді обмежень матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, що виділяються кожному учаснику.

4. Підготовка адміністративних рішень. Плани є найпоширенішими управлінськими рішеннями в менеджменті. Під час їх підготовки проводиться глибокий аналіз проблем, прогноуються, вивчаються всі альтернативи та дається економічне обґрунтування найбільш раціонального рішення. Планування забезпечує високий рівень економічної обґрунтованості та раціональності системи управління організацією.

5. Створення об'єктивної основ для ефективного нагляду. Плани визначають необхідний або бажаний стан системи на певний період часу. Їх наявність дозволяє об'єктивно оцінити діяльність організації шляхом порівняння фактичних значень параметрів із запланованими. При цьому контроль стає об'єктивним, спрямованим на забезпечення цільового стану системи.

6. Мотивація учасників. Успішне виконання запланованих завдань, як правило, є предметом особливої мотивації та основою для взаємних розрахунків, що створює ефективні мотиви продуктивності та злагодженої діяльності всіх учасників.

Світова практика бізнесу показує, що більшість організацій, які досягли значних результатів у бізнесі, завдячують цьому саме впровадженню системи стратегічного управління.

Стратегічне управління підприємством включає визначення місії, формування стратегічних цілей і завдань, порівняльний аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства та конкурентоспроможності, оцінку поточних і перспективних напрямів підприємницької діяльності, вивчення зовнішнього середовища, виявлення нових можливостей стратегічного управління.

Стратегічне управління – це застосування концепції, що поєднує цільовий та інтегрований підходи до діяльності підприємства, що дає змогу визначити цілі розвитку, порівняти їх із поточними можливостями підприємства та узгодити їх через розробку та впровадження системи стратегій [5].

Відмінні риси системи стратегічного управління конкретною організацією залежать від взаємодії таких факторів:



- галузевої приналежності;
- величини підприємства;
- типу виробництва,
- рівня спеціалізації, спрямованості і кооперування;
- наявності виробничих можливостей;
- науково-технічних можливостей;
- рівня менеджменту;
- кваліфікації персоналу тощо.

При плануванні відбувається наступне:

- обґрунтування основних напрямів діяльності організації в цілому та кожного структурного підрозділу;
- формування програм досліджень, розробок і виробництва;
- розподіл програм та індивідуальних завдань на окремі часові проміжки та закріплення за виконавцями;
- встановлення термінів оцінювання роботи над програмами;
- розрахунок потреби в ресурсах і розподіл їх між виконавцями на підставі кошторисних розрахунків;

Планування на підприємстві характеризується низкою принципів, які визначають загальні правила проектування та ефективного функціонування цієї підсистеми в управлінні [6], серед яких:

- єдність завдань науково-технічного та соціально-економічного розвитку;
- наукова та ідеальна обґрунтованість рішень.
- домінування стратегічних аспектів, комплексності, безперервності, гнучкості та еластичності в бюджетному балансі.

Господарська діяльність підприємства спрямована на досягнення конкретних економічних результатів і виконання завдань економічного і фінансового розвитку. Проте як соціально-економічна система підприємство повинне забезпечувати комфортні соціально-психологічні умови колективу для ефективної творчої діяльності. Тому планування на підприємстві має бути

спрямоване на забезпечення єдності та гармонії в науково-технічному, виробничому, економічному та соціальному розвитку. Однак ця вимога виражається у формуванні цільових критеріїв планування діяльності підприємства, видів планів розвитку, критеріїв оцінки планових рішень.

Принцип наукової обґрунтованості планування реалізується в умовах, коли воно ґрунтується на врахуванні закономірностей і тенденцій науково-технічного та економічного розвитку, врахуванні об'єктивних умов і специфічних особливостей конкретного підприємства. Рівень наукової обґрунтованості планування та вдосконалення рішень, що приймаються, зростає з розвитком теорії управління та вдосконаленням методів планування [7]. Дотримання цієї важливої вимоги забезпечується використанням сучасних інформаційних технологій, прогресивних процедур і методів здійснення господарських операцій; використання оптимальних методів планування експериментів, удосконалення планових рішень, побудова інтегрованих систем підготовки та обробки даних.

Принцип домінування стратегічних аспектів у плануванні впливає з характеру довгострокових результатів. Така орієнтація на віддалені результати вимагає обов'язкового використання на підприємстві конкретних форм стратегічного планування і підпорядкування їм усіх інших видів оперативного планування.

Комплексність планування означає системне поєднання всього, що розроблено на підприємстві. Система планування має складну структуру і передбачає складання планів з різними цілями, рівнями розробки та змістом. Вимога комплексності означає, що при плануванні необхідно враховувати такі аспекти єдності та завершеності [8]:

- стадії та етапи господарських операцій.
- покриття функціональних елементів проєктованих комплексів.
- бухгалтерський облік у всіх сферах і напрямках господарської діяльності.

Принцип комплексності в організаційному плануванні знаходить своє справжнє втілення у формуванні планів розвитку та методах взаємного

узгодження між ними.

Однією з основних умов обґрунтованості планів і способів забезпечення комплексності планування є збалансованість планів у бюджеті. Дотримання принципу збалансованості підвищує ступінь реалістичності планів і рівень їх безпеки. Це досягається шляхом застосування збалансованого підходу до складання різних планів, при якому обмежені ресурси розподіляються між різними виконавцями відповідно до конкретної конфігурації завдань.

Принцип бюджетної збалансованості реалізується шляхом складання матеріальних, трудових, фінансових, енергетичних та інших видів балансів за всіма напрямками і на всіх рівнях підприємства.

Принцип гнучкості планування означає необхідність динамічного реагування планів на відхилення в робочому процесі або зміни внутрішніх і зовнішніх факторів. Водночас гнучкість планів характеризує їх здатність реагувати на прояви випадкових факторів, враховувати слабкі та сильні сторони підприємства, а також здатність відображати ризики та можливості, закладені в ринкових умовах.

Еластичність планування проявляється в здатності підтримувати необхідні запобіжні заходи навіть при оптимальних рішеннях і передбачати альтернативи планування. Принцип еластичності має особливе значення у фінансовому плануванні, забезпеченні платоспроможності підприємства. Застосування принципу гнучкості, еластичності та конкретності слід вважати основною умовою при проектуванні системи планування і визначається відповідними процедурами підготовки та прийняття планових рішень.

Планування обов'язково включає в себе складання планів різних попереджень у часі: довгострокових, середньострокових і короткострокових. Наявність планів різної тривалості створює певну періодичність їх формування, що перетворює планування в процес безперервної розробки, деталізації (уточнення), внесення змін і продовження планів.

Планування в сучасних умовах господарювання – це процес, у якому

співпадають інтелектуальні, інтуїтивні та раціональні методи, що дозволяє поєднати формальні та неформальні аспекти управління з метою забезпечення регулярності заходів щодо реалізації стратегій досягнення поставлених цілей.

Застосування принципу безперервності знаходить найбільш повне вираження в концепції рухомого планування, де завдяки періодичному розширенню планів поєднуються довгострокові зведені розрахунки з короткостроковим детальним плануванням.

Таким чином, переваги довгострокового планування доповнюються перевагами детальних короткострокових планів. Зазначені принципи складають методологічну основу формування системи планування і виражаються в складі, змісті, організації та методах розробки планів на підприємстві.

## 1.2 Принципи стратегічного планування та роль інновацій у розробці інноваційної стратегії розвитку підприємства

Стратегічне управління інноваціями є набагато ширшим поняттям, ніж прогнозне планування, адже воно передбачає аналіз ситуації та прогнозування впливу цілого комплексу факторів успіху виробництва та бізнесу, включаючи як зовнішні (продукція, ринки, постачальники, патенти, ліцензії) так і внутрішні фактори (техніка, фінансування, можливості, персонал, технічний рівень); адміністрацію підприємства та його організаційну форму; етику і культуру підприємництва (філософія і політика підприємництва).

Стратегія інновацій (інноваційна політика) передбачає уніфікацію цілей технічної політики та політики капіталовкладень і спрямована на впровадження нових технологій і видів продукції. Вона передбачає вибір певних об'єктів дослідження, за допомогою яких підприємство насамперед проводить систематичний пошук нових технологічних можливостей. У цьому сенсі стратегічний інноваційний менеджмент орієнтований на досягнення майбутніх результатів безпосередньо через інноваційний процес (фаза дослідження,

впровадження інновацій у виробниче використання, впровадження нового продукту в ринкове середовище).

Стратегічне управління інноваціями впливає на концептуальні, підприємницькі та процедурно-організаційні аспекти стратегічного розвитку підприємства і таким чином виконує свою функцію через загальну та функціональну підсистеми управління. Загальне управління визначає генеральну лінію стратегічного розвитку підприємства та включає [9]:

- організаційний менеджмент – розробка філософії, бізнес-політики та позиціонування компанії в конкретному місці на ринку; формулювання загальних стратегічних намірів;
- стратегічне управління – розробка набору стратегій, їх своєчасна реалізація, впровадження змін, переформування стратегій, стратегічний нагляд і контроль, а також управління стратегічними рішеннями в цілому;
- оперативне управління – розробка та реалізація оперативних (тактичних) заходів, пов'язаних з практичною реалізацією заходів реалізації стратегії.

У межах функціонального менеджменту розробляються та реалізуються спеціальні стратегічні (функціональні) завдання, пов'язані з інноваціями в окремих сферах діяльності (маркетинг, збут, виробництво, персонал, фінанси, інформаційна база тощо).

Розробка інноваційної політики передбачає визначення цілей і стратегії її розвитку на короткострокову та довгострокову перспективи на основі оцінки потенційних можливостей і забезпечення відповідних ресурсів для них.

Отже, стратегія в загальному вигляді – це пошук найбільш ефективних варіантів використання ресурсів (капіталу і праці) відповідно до основних цілей підприємства і з урахуванням ситуації на ринку зараз і в майбутньому. Стратегія передбачає розробку продуманих заходів і планів (програм, проектів) для досягнення поставлених цілей, які повинні враховувати науково-технічний і виробничий потенціал підприємства та наявні у нього ринкові та збутові

можливості.

Успішна реалізація стратегічних інноваційних завдань залежить як від рівня управління компанією в цілому, так і від якостей управлінської команди [10]. У зв'язку з цим необхідно також акцентувати увагу на неформальній стороні поведінки керівника, на засобах і методах, за допомогою яких керівник здатний спонукати підлеглих до ефективних дій.

Необхідно вивчити принципи поведінки керівника, знати основні типи стилю управління, а також умови та обмеження в реалізації стилю управління. Слід звернути увагу на об'єктивний діапазон можливої поведінки керівників: від автократично-технобюрократичної (працівників розглядають лише як найнятих артистів) до поведінки за принципом вільної гри сил (повна відмова від формальних процедур). Рівень зрілості працівників багато в чому визначає застосування того чи іншого стилю управління.

Стратегічні цілі відображають генеральну лінію розвитку інноваційного процесу [11]. Вони покликані, враховуючи умови зовнішнього середовища та реалізований потенціал, втілювати принципи та наміри, викладені у філософії, бізнес-політиці та стратегічному світогляді.

Стратегічна ціль зосереджена на розв'язанні конкретної проблеми або завдання, пов'язаного з ринком, і характеризує кількісний або якісний аспект очікуваного результату.

Якість включає: стандарт якості продукції; інноваційну поведінку; обслуговування клієнтів; рівень менеджменту компанії; політичні та соціальні впливи.

Кількісні цілі включають: ринок (обсяг торгів, зростання, частка ринку); економічні (прибуток і рентабельність); фінанси (структура капіталу та ліквідність).

Відповідно до поставлених перед об'єктом цілей у другому розділі магістерської роботи нами будуть розраховані економічні показники фінансово-господарської діяльності об'єкта дослідження.

Система планування інновацій на підприємствах включає набір різних планів, спрямованих на реалізацію основних функцій планування та завдань, які взаємодіють між собою. Найважливішими факторами, що визначають склад і зміст цього комплексу, є організаційна структура і профіль інноваційної діяльності підприємства, склад реалізованих процесів, рівень кооперації при їх реалізації, обсяг і стабільність інноваційної діяльності [12].

Види планів розрізняють за їх цілями, предметом, рівнем, змістом і періодом планування.

За цільовою спрямованістю розрізняють стратегічне, поточне та оперативне планування.

Стратегічне планування як елемент стратегічного управління складається з конкретної місії підприємства на кожному етапі його життєвого циклу, формування системи цілей діяльності та стратегії поведінки на інноваційних ринках. При цьому проводяться поглиблені маркетингові дослідження, широка прогнозна розробка, оцінка сильних і слабких сторін підприємства, ризиків і факторів успіху, розробляються інноваційні стратегії, вирішуються питання щодо якісних і кількісних характеристик переходу на нові продукти.

Стратегічне планування зазвичай орієнтується на період у три, п'ять і більше років. Слід зазначити, що стратегічне планування залежить від приналежності філії підприємства, пов'язаної з циклами технологічних змін і частотою переходу на новий продукт. Воно спрямоване на створення нових інноваційних можливостей для підприємства у його майбутньому успіхові [13].

Стратегічне управління інноваціями вирішує завдання планування та реалізації інноваційних проектів, спрямованих на досягнення значного та якісного прогресу в підприємницькому, виробничому чи соціальному середовищі підприємства. У широкому розумінні стратегічне управління – це процес прогнозування глобальних змін економічної ситуації та пошуку масштабних рішень, що забезпечують виживання та сталий розвиток підприємства.

Тому будь-які стратегічні заходи організації так чи інакше залежать від

інновацій. Наприклад, товарно-ринкова стратегія спрямована на розвиток нових видів продукції, технологій, сфер, методів збуту тощо.

Розробка інноваційних стратегій на підприємстві є прерогативою вищих органів управління і базується на вирішенні наступного комплексу завдань [14]:

- розробка стратегічних цілей.
- оцінювання можливостей та ресурсів в інноваційному процесі для його реалізації;
- аналіз тенденцій маркетингової діяльності та науково-технічної сфери;
- виявлення інноваційних стратегій і вибір альтернатив;
- підготовка виконавчих планів, програм, проектів і детальних бюджетів;
- оцінка діяльності за певними критеріями з урахуванням поставлених цілей і планів.

Інноваційна політика підприємства чи його інноваційна стратегія, вимагає поєднання технічної політики та політики капіталовкладень. Ця політика базується на певних цілях дослідження та пошуку нових технологічних можливостей.

Таким чином, стратегія являє собою взаємопов'язаний комплекс дій, спрямованих на підвищення життєздатності та економічної міцності підприємства (компанії) у відношенні до конкурентів. Вибір стратегії підприємства пов'язаний зі створенням планів НДДКР, а також інших форм інноваційної діяльності підприємства.

Розглянемо типи стратегій підприємства, які існують [15]:

1. Базові стратегії — модель поведінки компанії в цілому в тій чи іншій конкретній ринковій ситуації. Наприклад, стратегія вибору ринків і конкуренції на обраному ринку: досягнення конкурентної переваги на основі лідерства як пропозиції товару; цінове лідерство; спеціалізація ринку; ринкове співробітництво.

2. Функціональні стратегії – комплекси заходів і програм для окремих функціональних напрямів та відділів підприємства. Вони мають другорядне



значення і за своєю суттю є ресурсними програмами, які забезпечують практичну реалізацію базових стратегій.

За характером взаємодії із зовнішнім середовищем виділяють дві групи стратегій: оборонні та наступальні.

Оборонні стратегії відображають реакцію компанії на дії конкурентів і опосередковано на потреби та поведінку споживачів. Їх можна поділити на такі типи стратегій: оборонна, традиційна, вичікувальна та стратегія негайного реагування.

До наступальних стратегій належать: стратегії злиття, орієнтовані на маркетинг; стратегії придбання. Наступальні стратегії, як правило, вимагають кредитних вкладень і тому більш застосовні на підприємствах з достатньо високим фінансовим потенціалом, кваліфікованими менеджерами та творчим науково-технічним персоналом.

Відповідно, завданням стратегічного планування є досягнення низки цілей, найважливішими з яких є такі [16]:

1. Розподіл та ефективне використання ресурсів. Це називається внутрішньою стратегією і передбачає заплановані обмеження на використання таких ресурсів, як капітал, технології та люди. Це означає, що обрано ефективний набір інститутів.

2. Адаптація до зовнішнього середовища. У цьому випадку завдання полягає в забезпеченні ефективної адаптації до змін зовнішніх факторів, таких як політика, демографія, економічні зміни тощо.

Залежно від завдань, стратегічне планування вимагає кількох всебічних досліджень і спирається на збір та аналіз даних, пов'язаних із середовищем, що обробляється. Це дозволяє постійно контролювати ринок, оскільки ситуація змінюється дуже швидко. Тому стратегія була розроблена так, щоб її можна було замінити іншою.

Розробка стратегії починається з чіткого формулювання загальної мети підприємства, зрозумілої кожному його співробітнику. Загальна мета повинна

враховувати такі ключові фактори:

- основний напрям діяльності організації;
- принципи роботи в зовнішньому середовищі (принципи торгівлі, відносини зі споживачем, ведення ділових відносин і т. ін.);
- культуру, традиції та робочий клімат на підприємстві.

Після визначення загальної мети її необхідно деталізувати. Ці специфікації можуть включати такі пункти:

- 1) У поточному році досягнення рівня чистого прибутку в певному розмірі.
- 2) Збільшити обсяг реалізації товару до заданої кількості одиниць;
- 3) Досягнення середньогодинного виробітку на одного робітника чисельних одиниць продукції;
- 4) Зменшення частки позичкового капіталу і збільшення розміру оборотних коштів;
- 5) Впровадження нових технологій;
- 6) Відкриття представництва компанії в конкретному регіоні;
- 7) Виділення коштів на обладнання лікарні в якості соціальної допомоги.

Залежно від вимог, описаних вище, цілі підприємства можуть бути такими:

- довгостроковими – до 10 років;
- середньостроковими – до 5 років;
- короткостроковими – до одного року.

Зазвичай конкретні цілі ставляться з урахуванням можливих змін, як внутрішніх, так і зовнішніх. При цьому виявляються фактори, що загрожують становищу компанії, та фактори, що сприяють її діяльності.

Ретельне вивчення сильних і слабких сторін конкурентів і порівняння їх результатів з власними показниками дозволяє подумати про конкурентну стратегію. Для цього необхідно визначити основних конкурентів та їх позиції на ринку (частку ринку, цілі, обсяги реалізації продукції тощо). З цією метою проводяться дослідження за такими напрямками:

- оцінка поточної стратегії конкурентів (поведінка на ринку, методи

просування товару, інновації тощо);

- вплив зовнішнього середовища на конкурентів;
- прогнозування майбутніх дій конкурентів.

Розробляючи власну стратегію, керівництво підприємства має також враховувати зміни демографічної ситуації, освітнього рівня населення, адаптації працівників до умов ринкової економіки [17].

Розробка стратегії часто базується на судженнях та інтуїції кількох вищих управлінських працівників. Однак не варто виключати оцінку, спостереження та зворотний зв'язок з боку керівників середньої ланки та працівників нижчої ланки. Універсальних рекомендацій щодо формування кількох типів стратегічних планів немає. Кожен окремий варіант життєздатний і ефективний для певних умов і періодів часу.

Тому для того, щоб заплановані та розроблені стратегічні плани були найбільш ефективними для підприємства, перед їх реалізацією необхідно провести детальний фінансово-економічний аналіз за певними методами та ефективною методикою.

### 1.3 Основні методи та методики аналізу ефективності стратегічного планування на підприємстві

Стратегічне планування на підприємстві тісно пов'язане з фінансовим плануванням виробничої діяльності підприємства. Показники за всіма плановими фінансовими інструментами базуються на планах обсягів виробництва, асортиментного випуску товарів і послуг, собівартості виробленої продукції. Вони мають створити необхідні фінансові умови, сприятливі для успішної реалізації цих планів.

Методи фінансового планування є специфічними для планових рахунків. Що стосується фінансових показників то вони плануються такими методами: балансового, нормативного, аналітичних розрахунків, оптимізації планових

рахунків, математичного економічного моделювання.

Балансовий метод ґрунтується на тому, що зведені показники доходів і витрат не тільки збалансовані, але за кожною статтею витрат зазначаються конкретні джерела покриття. Використовується при прогнозуванні грошових надходжень і виплат, у кварталному плані доходів і витрат, у платіжному календарі тощо.

Кожен фінансовий план складається як баланс доходів і витрат. Тобто нормативи визначаються шляхом порівняння та ув'язки потреб у фінансових ресурсах із джерелами їх формування

Наприклад, основний фінансовий план держави – державний бюджет – має дохідну частину, або джерела формування (податки, збори та інші надходження), і видаткову частину, або спрямування коштів (фінансування державних капітальних вкладень, національного господарства, соціально-культурної сфери тощо).

Прогнозування має специфічні методологічні основи, які відрізняються від методології планування. Склад прогнозних показників може істотно відрізнятися від складу показників майбутнього плану. У чомусь прогнози можуть виявитися менш детальними, ніж викладення планових завдань, а в чомусь більш детальними.

Спеціалісти покладаються на різноманітні джерела інформації та методи прогнозування, щоб підтвердити свої думки.

До методів прогнозування належать методи економічної статистики, математико-статистичні методи вивчення комунікацій, методи економічної кібернетики та оптимального програмування, економічні методи, методи дослідження операцій і теорії прийняття рішень та ін. Єдиного методу глобального прогнозування не існує.

Через велику різноманітність прогнозних ситуацій існує також велика різноманітність методів прогнозування. Класифікація методів прогнозування на основі індуктивних і дедуктивних методів може бути представлена двома

групами – в залежності від ступеня їх однорідності:

- прості методи;
- комплексні методи.

Прості методи поєднують однорідні за змістом і використовуваним інструментарієм методи прогнозування (екстраполяція трендів, морфологічний аналіз тощо).

Комплексні методи відображають ансамблі та комбінації методів, які часто реалізуються спеціальними системами прогнозування.

Крім того, всі методи прогнозування діляться на три категорії [18]:

- реалістичні методи;
- експертні методи;
- комбіновані методи.

Ефективність стратегічного фінансового планування та прогнозування на підприємстві визначається різними економічними коефіцієнтами. Для цього більшість економістів пропонують визначати такі коефіцієнти, як: загальний рівень рентабельності, рентабельність продукції, рентабельність власного капіталу, рентабельність інвестованого (залученого) капіталу, рентабельність оборотних активів, рентабельність активів [19].

Загальний рівень рентабельності підприємства можна визначити за формулою [19]:

$$P_{\text{заг}} = \frac{\Pi}{C} \times 100\%, \quad (1.1)$$

де  $\Pi$  – прибуток підприємства;  $C$  – собівартість реалізації продукції.

Рентабельність продукції визначають за формулою [19]:

$$P_{\text{пр}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}} \times 100\%, \quad (1.2)$$

де ЧП – чистий прибуток; ЧД – чистий дохід.

Рентабельність власного капіталу підприємства розраховують за формулою

[19]:

$$P_{BK} = \frac{ЧП}{BK} \times 100 \%, \quad (1.3)$$

де ЧП – чистий прибуток; BK – власний капітал.

Рентабельність залученого капіталу підприємства можна визначити за формулою [19]:

$$P_{ЗК} = \frac{ЧП}{ЗК}, \quad (1.4)$$

де ЗК – залучений капітал.

Рентабельність оборотних активів розраховується за формулою [19]:

$$P_{OA} = \frac{ЧП}{OA}, \quad (1.5)$$

де OA – оборотні активи.

Рентабельність активів розраховується за формулою [19]:

$$P_A = \frac{ЧП}{A}, \quad (1.6)$$

де A – активи підприємства.

Отже, необхідно зазначити, що існує багато видів стратегічних планів і способів їх складання. Тому організація сама повинна визначити способи, якими планування повинно бути вбудоване в організацію в цілому.

## Висновок до розділу 1

Стратегічне планування — орієнтований у майбутнє процес, який здійснюється в певних узгоджених межах та на різних рівнях управління.

Змістовним результатом стратегічного планування є зміни на підприємстві, а саме: створення нових ринків, диверсифікація виробництва, проектування та створення нових можливостей, ліквідація збиткових виробництв, злиття та поглинання компаній, розробка нових продуктів, реорганізація і перерозподіл

повноважень і відповідальності тощо.

Основними принципами стратегічного планування є: принцип наукової обґрунтованості планування; принцип домінування стратегічних аспектів у плануванні; комплексність планування; принцип бюджетної збалансованості; принцип гнучкості планування; принцип еластичності планування; принцип безперервності планування. Зазначені принципи складають методологічну основу формування системи планування і виражаються в складі, змісті, організації та методах розробки планів на підприємстві.

Стратегічне управління – це процес прогнозування глобальних змін економічної ситуації та пошуку масштабних рішень, що забезпечують виживання та сталий розвиток підприємства. Воно передбачає застосування концепції, що поєднує цільовий та інтегрований підходи до діяльності підприємства, що дає змогу визначити цілі розвитку, порівняти їх із поточними можливостями підприємства та узгодити їх через розробку та впровадження системи стратегій.

Стратегічне управління підприємством включає визначення місії, формування стратегічних цілей і завдань, порівняльний аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства та конкурентоспроможності, оцінку поточних і перспективних напрямів підприємницької діяльності, вивчення зовнішнього середовища, виявлення нових можливостей стратегічного управління.

Стратегічне управління передбачає аналіз ситуації та прогнозування впливу цілого комплексу факторів успіху виробництва та бізнесу, включаючи як зовнішні (продукція, ринки, постачальники, патенти, ліцензії) так і внутрішні фактори (техніка, фінансування, можливості, персонал, технічний рівень).

## 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПрАТ «УЖГОРОДСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА»

2.1 Аналіз сучасного стану легкої промисловості України та організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика»

Легка промисловість — це багатогалузевий комплекс національного господарства, здатний виробляти широкий асортимент товарів народного споживання, включаючи тканини всіх видів, швейні та трикотажні вироби, взуття, вироби зі шкіри, шкіряні вироби, аксесуари, керамічний посуд та іграшки. Водночас легка промисловість має багато ланок, відділень і обслуговує все господарство. Комплекс AI Bilad: від високотехнологічного космосу до сільського господарства. Підприємства легкої промисловості виробляють товари промислового призначення — канати, мотузки, штучну шкіру тощо. Сировиною для промисловості є натуральні, синтетичні та синтетичні волокна.

Легка промисловість. Україна переробляє власну сировину (льон, шкіру, хутро, хімічні волокна, вовна) та імпортує (шерсть, бавовна, текстиль).

Швейна промисловість найпотужніша з галузей легкої промисловості України за обсягами виробництва і складається з 2-х гол. підгалузей – з виготовлення готового одягу з текстилю та одягу з хутра. Обсяг реалізації швейних виробів у 2021 році склав 5,5 млрд грн, що становило близько 40% від загального обсягу реалізації промислової продукції легкої промисловості.

Швейні підприємства, спеціалізовані на виготовленні одягу з текстилю, здатні виготовляти продукцію високої якості та в широкому асортименті для всіх груп населення: пальта, куртки, костюми, сорочки, одяг спец. призначення, одяг за замовленням силових структур, головні убори, корсетні вироби тощо. Особливістю роботи швейної галузі нині є робота підприємств на умовах давальницької сировини, питома вага якої становить 50–90% (залежно від асортименту) від загального обсягу виробництва.



Основними замовниками продукції є фірми Німеччини, США, Канади, Франції, Італії, Нідерландів, Великої Британії та ін.

Найпотужніші підприємства: ПрАТ «Трембіта» (Чернівці), «Ужгородська швейна фабрика», «Санта-Україна» (м. Первомайськ Миколаївська область), «Володарка» (Вінниця), «Чернігівська швейна фабрика», «Стрийська швейна фабрика», «Івано-Франківське виробничо-торговельне швейне підприємство «Галичина», «Луга» (м. Володимир-Волинський Волинська область), «Бердичівська швейна фабрика одягу» (Житомирська область), товариство з додатковою відповідальністю «Весна-Захід» (Львів), Україно-латвійське спільне підприємство ТОВ «Вайсе» (Черкаси), ТОВ «Відіван-Україна» (Київ), «Міра 2007» (Черкаси), «Олтекс» (Київ), ПрАТ «Астралюкс» (Київ), компанія «Арбер Фешн Груп» (Одеса).

Підгалузі з переробки хутра та виробництва одягу із хутра і шкіри мають потужний потенціал для перероблення хутросировини та випуску конкурентоспроможних хутряних виробів на внутрішній і зовнішній ринки.

Специфіка хутряних підприємств у тому, що вони переробляють сільськогосподарську хутросировину, яку закупають в осінньо-зимовий період, коли якість її найбільш висока, тому продукція, виготовлена з хутросировини, є сезонною. Виробничі потужності підприємств хутрової промисловості спроможні переробляти 12 млн шт. шкурок кроля, нутрії, лисиці, норки та вівці і виготовляти хутряних виробів у кількості 5 млн шт. – пальта та півпальта з натурального хутра, головні убори та коміри для роздрібною торгівлі.

Найбільші підприємства: хуτροφірма «Тисмениця» та україно-нідерландське спільне підприємство ТОВ «Тикаферлюкс» (м. Тисмениця Івано-Франківська область), ТОВ «Балтиська хутряна фабрика» (Одеська область) та «Українське хутро» (Харків), АТ «Хутростар» (м. Жмеринка, Вінницька область), приватне підприємство «Ярославна» (Вінниця).

На сучасному етапі розбудови економіки найважливішими напрямками державної промислової політики у легкій промисловості є такі:

- створення рівних умов конкуренції на внутрішньому ринку та сприятливих умов для залучення інвестицій з метою модернізації та технічного переоснащення виробництва;
- всебічна підтримка вітчизняного товаровиробника та здійснення заходів, спрямованих на поглиблення економічної реформи;
- здійснення аналізу стану і тенденцій розвитку легкої промисловості;
- підготовка пропозицій щодо формування ефективної державної промислової політики у галузі.

Адже ринок продукції легкої промисловості перспективний (другий за величиною обсягів споживання після продуктів харчування) і випереджає інші товарні ринки України. Продукція галузі має стійкий попит і затребувана у багатьох сферах економіки.

Пріоритет у споживанні галузевої продукції належить населенню. Значне місце у структурі ринкового асортименту займає продукція виробничо-технічного призначення, що має широкий спектр застосування від авіа-, кораблета автомобілебудуванні до будівництва доріг і споруд тощо.

На галузь нині покладено важливе завдання із забезпечення обороноздатності держави щодо виготовлення якісного речового майна для Збройних Сил України.

Також вагому частину у товарній структурі складає формений, спеціальний і робочий одяг для різних галузей економіки, засоби індивідуального захисту від різноманітного ураження.

Легка промисловість є соціально значимою, оскільки забезпечує зайнятість жінок, яких у галузі понад 90%.

Пріоритетність галузі також визначається швидким оборотом капіталу, незначним впливом на довкілля, високою доданою вартістю продукції, невисокою енергоємністю виробництва. Створення робочих місць не потребує значних матеріальних ресурсів. Незважаючи на економічні труднощі, переважна більшість українських підприємств легкої промисловості нині виробляють

добротну сучасну продукцію за помірними цінами, завдяки чому на внутрішньому ринку зміцнюється попит на вітчизняні товари.

Нині серед підприємств є такі, які не тільки не втратили обсяги виробництва, а й успішно їх нарощують. Легка промисловість спроможна забезпечити значну частину внутрішнього ринку якісною продукцією, населення – робочими місцями, а державний бюджет – збільшенням надходжень. Однак нестабільність соціально-політичної ситуації в Україні та жорстка економічна криза вкрай негативно впливають на розвиток промислового комплексу загалом та легкої промисловості, зокрема.

Впродовж останніх років на тлі різкої девальвації гривні, динаміки інфляційних процесів, підвищення тарифів на енергоносії, зростання комунальних платежів, а тому стрімкого зменшення купівельної спроможності населення – легка промисловість демонструє негативні тенденції розвитку. Зберігається від'ємна динаміка обсягів виробництва, експорту та імпорту. Як наслідок – відтік працівників у інші сфери національного господарства (передусім торгівлю) та дефіцит кваліфікованих виробничих кадрів усіх рівнів на підприємствах.

ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» – досвідчений виробник високоякісного модного одягу.

Товариство зареєстроване за адресом: вул. Толстого, 40, м. Ужгород 88018 Закарпаття, Україна.

Виробництвом швейної продукції товариство займається уже понад 70 років, з яких понад 25 років виробляє продукцію для підприємств з ЄС.

Зокрема, ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» виробляє модні бренди для Німеччини, Франції, Австрії, США: "Weill", "Tory Burch", "Marc O'Polo", "Bogner", "Stapf".

ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» спеціалізується на жіночому одязі – куртки, пальто, штани, шорти, спідниці, сукні.

Послуги Товариства включають відбір проб, виготовлення викрійок,

сортування розмірів, різання, шиття, пресування, контроль якості та упаковку.

На ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» працює 250 працівників. Мінімальна кількість замовлення на сьогодні становить 100 шт. за стиль.

Товариство має 5 спеціалізованих виробничих ліній, місячна потужність яких 25 000 шт. (20 000 низів і 5 000 курток).

ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» впроваджує систему ощадливого виробництва та постійно покращує якість продукції, швидкість виробництва та ефективність роботи, щоб не відставати від висококонкурентної української легкої промисловості. Економне виробництво одягу призводить до зниження витрат, що означає конкурентоспроможні ціни, збільшення місячного обсягу виробництва та скорочення термінів виготовлення до 2-3 тижнів.

## 2.2 Аналіз фінансового стану ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика»

Для виявлення динаміки розвитку ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» здійснимо аналіз основних фінансових показників за даними, взятими з форми №1 та форми №2 фінансової звітності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» за 2020-2022 роки.

Оцінювання основних показників здійснюється методом горизонтального (проміжного) аналізу, суть якого полягає у порівнянні кожної статті звітності з відповідним показником попередніх періодів та визначенні відхилення значення показника поточного періоду від значення, що відповідає показнику попередніх періодів.

Оцінка фінансового стану підприємства за основними економічними показниками повинна бути такою, щоб усі особи, пов'язані з підприємством господарськими відносинами, могли отримати відповідь на питання про надійність підприємства як партнера у фінансових відносинах і, відповідно, прийняти рішення щодо економічної доцільності продовження або встановлення таких відносин з ним.

Кожен із партнерів підприємства – акціонери, банки, податкові адміністрації – мають свій критерій економічної спроможності. Тому показники оцінювання фінансового стану підприємства повинні бути такими, аби кожен партнер міг зробити вибір, виходячи з своїх інтересів.

Зрозуміло, що сама компанія насамперед зацікавлена в гарному фінансовому становищі. Проте фінансове становище будь-якої організації формується під час її взаємовідносин з постачальниками, покупцями, акціонерами, банками, іншими юридичними та фізичними особами.

З іншого боку, економічна привабливість усіх цих юридичних осіб, які завжди мають можливість вибору між кількома інституціями, здатними задовольнити той самий економічний інтерес, безпосередньо залежить від інституції.

Основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства оцінюються за такими фінансовими результатами:

1. Сукупний капітал підприємства – кошти підприємства, вкладені в суб'єкт господарювання для провадження господарської діяльності для одержання прибутку. Це зведений баланс, який показує, з одного боку, загальні кошти підприємства (його активи), а з іншого — загальні джерела формування цих коштів (власний капітал і зобов'язання).

2. Власний капітал – це те, що залишається від активів компанії після вирахування її зобов'язань.

3. Залучений капітал – це зобов'язання компанії, тобто борги, які виникли внаслідок минулих подій, сплата яких, як очікується, призведе до зменшення ресурсів компанії, у тому числі економічних вигод. Залучений капітал включає забезпечення майбутніх витрат, платежів, довгострокових зобов'язань, поточних зобов'язань і майбутніх доходів.

4. Оборотні активи – грошові кошти та їх еквіваленти, використання яких не обмежено, а також інші активи, призначені для продажу або споживання впродовж операційного циклу або впродовж дванадцяти місяців з дати балансу

[20].

5. Необоротні активи – це матеріальні та нематеріальні ресурси, що належать організації, забезпечують її діяльність і термін корисного використання яких передбачається що буде перевищувати один рік.

В українському законодавстві немає поняття «необоротні активи». Відповідно до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 2 «Баланс» «необоротними активами є всі активи які не є оборотними».

Цим же положенням визначено, що до оборотних активів відносяться «грошові кошти та їх еквіваленти, використання яких не обмежене, а також інші активи, призначені для продажу або споживання впродовж операційного циклу або впродовж дванадцяти місяців з дати балансу».

Проаналізуємо основні фінансово-економічні показники ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» за розрахунками в таблиці. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності «ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» тис. грн

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютна змінна, тис. грн. 2021-2020 роки	Абсолютна змінна, тис. грн. 2022-2020 роки	Темп приросту %, 2021-2020 роки	Темп приросту %, 2022-2020 роки
1. Загальна вартість майна	24086,0	21247,0	32005,0	-2839,0	7919,0	-11,78	32,88
2. Власний капітал	18043,0	14969,0	20460,0	-3074,0	2417,0	-17,04	13,4
3. Залучений капітал	4542,0	4830,0	9370,0	288,0	4828,0	6,34	106,3
4. Оборотні активи	10414,0	13202,0	20419,0	2788,0	10005,0	26,77	96,1
5. Необоротні активи	13672,0	8045,0	11586,0	-5627,0	-2086,0	-41,16	-15,26

З даних таблиці 2.1 бачимо, що у 2021 році порівняно з 2020 роком власний капітал зменшився на 2839 тис. грн (17,04% ). Це говорить про те, що

підприємство з часом здійснює свою господарську діяльність переважно за допомогою позичених коштів. У подальшому це напевне негативно відобразиться на платоспроможності й ліквідності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика». Темпи приросту власного капіталу в 2020-2021 роках скоротилися, а у 2021-2022 роках навпаки – зросли.

Також треба відзначити зменшення залученого капіталу у 2020-2021 роках на 288 тис. грн, що становить 6,36% частки майна компанії, профінансованої за рахунок коштів власників та власних коштів компанії.

У 2022 році на 96,1%. збільшилися оборотні активи підприємства, що досліджується. Це є позитивним моментом, адже свідчить про прискорення розрахунків, що є важливим фактором прискорення оборотності оборотних активів ліквідності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика».

У 2020 році порівняно з 2021-2022 роками відбулося збільшення необоротних активів, що вказує на значні накладні витрати та високу чутливість до змін доходу.

З наведених показників можемо припустити, що така волатильність фінансових результатів підприємства може бути викликана збільшенням необоротних коштів і зменшенням оборотних коштів.

Проаналізуємо відносні показники фінансового стану ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика», розрахувавши ряд коефіцієнтів.

Насамперед розрахуємо коефіцієнти ліквідності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика».

1. Коефіцієнт покриття, який визначимо за формулою (2.1) [21]:

$$K_{\text{нок.}} = \frac{\text{ОбА}}{\text{ПЗ}} \quad (2.1)$$

де ПЗ – поточні зобов'язання, Об А – оборотні активи.

Підставляючи у формулу (2.1) відповідні дані за 2020-2022 роки, матимемо такі значення даного коефіцієнта:

$$2020 \text{ рік: } K_{\text{пок.}} = \frac{10414}{4542} = 2,29 \text{ тис. грн};$$

$$2021 \text{ рік } K_{\text{пок.}} = \frac{13202}{4830} = 2,73 \text{ тис. грн};$$

$$2022 \text{ рік } K_{\text{пок.}} = \frac{20419}{9370} = 2,18 \text{ тис. грн.}$$

2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначимо за формулою (2.2):  
[21]

$$K_{\text{абс.лікв.}} = \frac{\text{ГрА}}{\text{ПЗ}} \quad (2.2)$$

де Гр А – грошові активи, ПЗ - поточні зобов'язання.

Підставляючи у формулу (2.2) відповідні дані за 2020-2022 роки, матимемо такі значення даного коефіцієнта:

$$2020 \text{ рік: } K_{\text{абс.лікв.}} = \frac{149}{4542} = 0,033 \text{ тис. грн};$$

$$2021 \text{ рік } K_{\text{абс.лікв.}} = \frac{1334}{4830} = 0,28 \text{ тис. грн};$$

$$2022 \text{ рік } K_{\text{абс.лікв.}} = \frac{4289}{9370} = 0,46 \text{ тис. грн.}$$

3. Коефіцієнт швидкої ліквідності визначимо за формулою (2.3): [21]

$$K_{\text{шв.лікв.}} = \frac{\text{ОбА} - 3}{\text{ПЗ}} \quad (2.3)$$

де 3 – запаси, Об А – оборотні активи, ПЗ – поточні зобов'язання.

Підставляючи у формулу (2.3) відповідні дані за 2020-2022 роки, матимемо такі значення даного коефіцієнта:

$$2020 \text{ рік: } K_{\text{шв.лікв.}} = \frac{10414 - 3568}{4542} = 1,51 \text{ тис. грн};$$

$$2021 \text{ рік } K_{\text{шв.лікв.}} = \frac{13202 - 3929}{4830} = 1,92 \text{ тис. грн};$$



$$\text{2022 рік } K_{\text{шв.лікв.}} = \frac{20419 - 5112}{9370} = 1,63 \text{ тис. грн.}$$

Розраховані коефіцієнти ліквідності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» занесемо у табл. 2.2 і проаналізуємо їх.

Таблиця 2.2 – Аналіз коефіцієнтів ліквідності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика»

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютна зміна, тис. грн. 2021-2020 роки	Абсолютна зміна, тис. грн. 2022-2020 роки
1. Коефіцієнт покриття	2,29	2,73	2,18	0,44	-0,11
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,033	0,28	0,46	0,247	0,427
3. Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,51	1,92	1,63	0,41	0,12

Дані таблиці 2.2 показують зменшення на ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» коефіцієнта покриття, який у 2022 році зменшився на 0,11 і становив 2,18. Це є позитивним явищем, оскільки нормативне значення коефіцієнта покриття має бути >2.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності становив у 2020 році 0,033 тис. грн, а у 2022 році – 0,046 тис. грн. Таким чином цей коефіцієнт негативно впливає на результати діяльності компанії, оскільки свідчить про зниження здатності компанії оперативно розраховуватися за своїми зобов'язаннями.

Коефіцієнт швидкої ліквідності становив у 2021 році 1,92, що на 0,41 менше за значення цього ж показника у 2020 році. Така зміна є вигідною для ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика», оскільки відображає зниження здатності підприємства виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок високоліквідних активів.

Далі розрахуємо коефіцієнти фінансової стійкості ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика».

1. Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) визначимо за формулою (2.4): [21]

$$K_{\text{фн}} = \frac{BK}{K} \quad (2.4)$$

де BK – власний капітал, K – загальна вартість капіталу.

Підставляючи у формулу (2.4) відповідні дані за 2020-2022 роки, матимемо такі значення даного коефіцієнта:

$$2020 \text{ рік: } K_{\text{фн}} = \frac{18043}{24086} = 0,749 \text{ тис. грн;}$$

$$2021 \text{ рік } K_{\text{фн}} = \frac{14969}{21247} = 0,705 \text{ тис. грн;}$$

$$2022 \text{ рік } K_{\text{фн}} = \frac{20460}{32005} = 0,639 \text{ тис. грн.}$$

2. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу визначимо за формулою (2.5): [21]

$$K_{\text{фн}} = \frac{3K}{K} \quad (2.5)$$

де 3K – залучений капітал, K – загальна вартість капіталу.

Підставляючи у формулу (2.5) відповідні дані за 2020-2022 роки, матимемо такі значення даного коефіцієнта:

$$2020 \text{ рік: } K_{\text{конц}_{3K}} = \frac{4542}{24086} = 0,19 \text{ тис. грн;}$$

$$2021 \text{ рік: } K_{\text{конц}_{3K}} = \frac{4830}{21247} = 0,23 \text{ тис. грн;}$$

$$2022 \text{ рік: } K_{\text{конц}_{3K}} = \frac{9370}{32005} = 0,29 \text{ тис. грн.}$$

3. Коефіцієнт фінансового ризику визначимо за формулою (2.6): [21]

$$K_{\text{фр}} = \frac{3K}{BK} \quad (2.6)$$

де ЗК – залучений капітал, ВК – власний капітал.

Підставляючи у формулу (2.6) відповідні дані за 2020-2022 роки, матимемо такі значення даного коефіцієнта:

$$2020 \text{ рік: } K_{\phi p} = \frac{4542}{18043} = 0,25 \text{ тис. грн};$$

$$2021 \text{ рік: } K_{\phi p} = \frac{4830}{14969} = 0,32 \text{ тис. грн};$$

$$2022 \text{ рік: } K_{\phi p} = \frac{9370}{20460} = 0,46 \text{ тис. грн.}$$

4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу визначимо за формулою (2.7): [21]

$$K_{\text{ман.ВК}} = \frac{ВК - НА}{ВК} \quad (2.7)$$

де ВК – власний капітал, НА – необоротні активи, ВК – власний капітал.

Підставляючи у формулу (2.7) відповідні дані за 2020-2022 роки, матимемо такі значення даного коефіцієнта:

$$2020 \text{ рік: } K_{\text{ман.ВК}} = \frac{18043 - 13672}{18043} = 0,242 \text{ тис. грн};$$

$$2021 \text{ рік: } K_{\text{ман.ВК}} = \frac{14969 - 8045}{14969} = 0,463 \text{ тис. грн};$$

$$2022 \text{ рік: } K_{\text{ман.ВК}} = \frac{20460 - 11586}{20460} = 0,434 \text{ тис. грн.}$$

Розраховані коефіцієнти фінансової стійкості ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» занесемо у табл. 2.3 і проаналізуємо їх.

Дані таблиці 2.3 вказують на те, що у 2020 році коефіцієнт незалежності досяг 0,749, у 2021 році зменшився до 0,705, і у 2022 році ще зменшився до 0,639. Ця тенденція до зниження свідчить про зниження фінансової стійкості ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» та збільшення її залежності від кредитора.

Коефіцієнт концентрації капіталу визначає частку капіталу, що входить до загальної вартості капіталу підприємства. У 2020 році цей коефіцієнт становив

0,19, у 2021 році він зріс до 0,23, а у 2022 році став 0,29. Чим вищим є значення коефіцієнта концентрації капіталу, тим менш стабільним стає фінансове становище підприємства.

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика»

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютна зміна, тис.грн. 2021-2020 роки	Абсолютна зміна, тис.грн. 2022-2020 роки
1. Коефіцієнт автономії	0,749	0,705	0,639	-0,044	-0,11
2. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,19	0,23	0,29	0,04	0,1
3. Коефіцієнт фінансового ризику	0,25	0,32	0,46	0,07	0,21
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,242	0,463	0,434	0,221	0,192

Коефіцієнт фінансового ризику збільшився на 0,21. Це теж є негативним явищем для ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика», оскільки свідчить про посилення її фінансової залежності від зовнішніх інвесторів.

Далі розрахуємо коефіцієнти оборотності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика».

1. Коефіцієнт оборотності активів визначимо за формулою (2.8): [21]

$$K_{об.акт.} = \frac{ЧД}{Сер.варт.активів} \quad (2.8)$$

де ЧД – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, Сер варт акт – середньорічна вартість активів.

Підставляючи у формулу (2.8) відповідні дані за 2020-2022 роки, матимемо такі значення даного коефіцієнта:

$$2020 \text{ рік: } K_{об.акт.} = \frac{45942}{24086} = 1,91 \text{ тис. грн;}$$

$$2021 \text{ рік } K_{\text{шв.лікв.}} = \frac{67052}{21247} = 3,16 \text{ тис. грн};$$

$$2022 \text{ рік } K_{\text{шв.лікв.}} = \frac{1144824}{32005} = 3,59 \text{ тис. грн.}$$

2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості визначимо за формулою (2.9): [21]

$$K_{\text{об.ДЗ}} = \frac{\text{ЧД}}{\text{ДЗ}} \quad (2.9)$$

де ЧД – чистий дохід, ДЗ – середньорічна сума дебіторської заборгованості. Підставляючи у формулу (2.9) відповідні дані за 2020-2022 роки, матимемо такі значення даного коефіцієнта:

$$2020 \text{ рік: } K_{\text{об.дз.}} = \frac{45942}{5028} = 9,14 \text{ тис. грн};$$

$$2021 \text{ рік } K_{\text{об.дз.}} = \frac{67052}{5220} = 12,85 \text{ тис. грн};$$

$$2022 \text{ рік } K_{\text{об.дз.}} = \frac{114824}{7291} = 15,75 \text{ тис. грн.}$$

3. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості визначимо за формулою (2.10): [21]

$$K_{\text{об.КЗ}} = \frac{\text{ЧД}}{\text{КЗ}} \quad (2.10)$$

де ЧД – чистий дохід, КЗ – середньорічна сума кредиторської заборгованості.

Підставляючи у формулу (2.10) відповідні дані за 2020-2022 роки, матимемо такі значення даного коефіцієнта:

$$2020 \text{ рік: } K_{\text{об.кз}} = \frac{45942}{22451} = 2,05 \text{ тис. грн};$$

$$2021 \text{ рік: } K_{\text{об.кз}} = \frac{67052}{24335} = 2,76 \text{ тис. грн};$$

$$2022 \text{ рік: } K_{\text{об.кз}} = \frac{114824}{39674} = 2,9 \text{ тис. грн.}$$

4. Тривалість обороту дебіторської заборгованості визначимо за формулою (2.11): [21]

$$\text{Час об. ДЗ} = \frac{360}{\text{Коб. ДЗ}} \quad (2.11)$$

Підставляючи у формулу (2.11) відповідні дані за 2020-2022 роки, матимемо такі значення даного коефіцієнта:

$$2020 \text{ рік: } \text{Тоб}_{\text{ДЗ}} = \frac{360}{9,14} = 39,39;$$

$$2020 \text{ рік: } \text{Тоб}_{\text{ДЗ}} = \frac{360}{12,85} = 28,02;$$

$$2021 \text{ рік: } \text{Тоб}_{\text{ДЗ}} = \frac{360}{15,75} = 22,86;$$

5. Тривалість обороту кредиторської заборгованості визначимо за формулою (2.12): [21]

$$\text{Час об. КЗ} = \frac{360}{\text{Коб. КЗ}} \quad (2.12)$$

Підставляючи у формулу (2.12) відповідні дані за 2020-2022 роки, матимемо такі значення даного коефіцієнта:

$$2020 \text{ рік: } \text{Тоб}_{\text{КЗ}} = \frac{360}{2,05} = 175,61;$$

$$2021 \text{ рік: } \text{Тоб}_{\text{КЗ}} = \frac{360}{2,76} = 130,44;$$

$$2022 \text{ рік: } \text{Тоб}_{\text{КЗ}} = \frac{360}{2,9} = 124,14;$$

6. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів розрахуємо за формулою (2.13): [21]

$$\text{Коб}_{\text{МЗ}} = \frac{С}{\text{МЗ}}, \quad (2.13)$$

де С – собівартість реалізованої продукції; МЗ – середньорічна вартість

матеріальних запасів.

Підставляючи у формулу (2.13) відповідні дані за 2020-2022 роки, матимемо такі значення даного коефіцієнта:

$$2020 \text{ рік: } Kob_{MZ} = \frac{40116}{3568} = 11,24;$$

$$2021 \text{ рік: } Kob_{MZ} = \frac{51835}{3929} = 13,19;$$

$$2022 \text{ рік: } Kob_{MZ} = \frac{83280}{5112} = 16,29;$$

7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу розрахуємо за формулою (2.14) [21]:

$$Kob_{BK} = \frac{ЧД}{BK}, \quad (2.14)$$

де BK – середньорічна величина власного капіталу.

Підставляючи у формулу (2.14) відповідні дані за 2020-2022 роки, матимемо такі значення даного коефіцієнта:

$$2020 \text{ рік: } Kob_{BK} = \frac{45942}{18043} = 2,55;$$

$$2021 \text{ рік: } Kob_{BK} = \frac{67052}{14969} = 4,48;$$

$$2022 \text{ рік: } Kob_{BK} = \frac{114824}{20460} = 5,61;$$

8. Коефіцієнт оборотності залученого капіталу розрахуємо за формулою (2.15): [21]

$$Kob_{BK} = \frac{ЧД}{ЗК}, \quad (2.15)$$

Підставляючи у формулу (2.15) відповідні дані за 2020-2022 роки, матимемо такі значення даного коефіцієнта:

$$2020 \text{ рік: } Kob_{BK} = \frac{45942}{4542} = 10,12;$$

$$2021 \text{ рік: } Kob_{BK} = \frac{67052}{4830} = 13,88.$$

$$2022 \text{ рік: } K_{об}_{BK} = \frac{114824}{9370} = 12,26.$$

$$2022 \text{ рік: } K_{ман}_{BK} = \frac{20460 - 11586}{20460} = 0,434 \text{ тис. грн.}$$

Розраховані коефіцієнти фінансової стійкості ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» занесемо у табл. 2.4 і проаналізуємо їх

Таблиця 2.4 – Аналіз показників оборотності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика»

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютна зміна, тис. грн. 2021-2020 роки	Абсолютна зміна, тис. грн 2022-2020 роки
1. Коефіцієнт оборотності активів	1,91	3,16	3,59	1,25	1,68
2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів	9,14	12,85	15,75	3,71	6,61
3. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, оборотів	2,05	2,76	2,9	0,71	0,85
4. Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	39,39	28,02	22,86	-11,37	-16,53
5. Тривалість обороту кредиторської заборгованості, оборотів	175,61	130,44	124,14	-45,17	-51,47
6. Коефіцієнт оборотності запасів	11,24	13,19	16,29	1,95	5,05
7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,55	4,48	5,61	1,93	3,06
8. Коефіцієнт оборотності залученого капіталу	10,12	13,88	12,26	3,76	2,14

Дані таблиці 2.4 показують, що коефіцієнт оборотності активів ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» збільшився за період з 2020-го по 2022 року до 1,68 оборотів. Така зміна показує, що кількість грошових одиниць реалізованої продукції на одну грошову одиницю активів збільшилася.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2022 році збільшився до 15,75 оборотів і це вказує на те, що у середньому впродовж року дебіторська заборгованість частіше перетворювалась у грошові кошти.

Коефіцієнт оборотності кредиторської у 2020 році він становив 2,05 оборотів, у 2021 році збільшився до 2,75 оборотів, а у 2022 році зріс до 2,9. Отже,



коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості менший за коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, тому дана ситуація є сприятливою для підприємства.

Тривалість обороту дебіторської заборгованості у 2022 році зменшилася до 22,86 днів. Така зміна свідчить про те, що ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» здійснює виплату коштів по рахунках дебіторів.

Тривалість обороту кредиторської заборгованості у 2022 році зменшилася до 124,14. Така зміна показника свідчить про зменшення кількості днів, необхідних керівництву підприємства для того, щоб здійснити виплату платежів кредиторам.

Наочно динаміку коефіцієнтів оборотності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» показано на рис. 2.1.

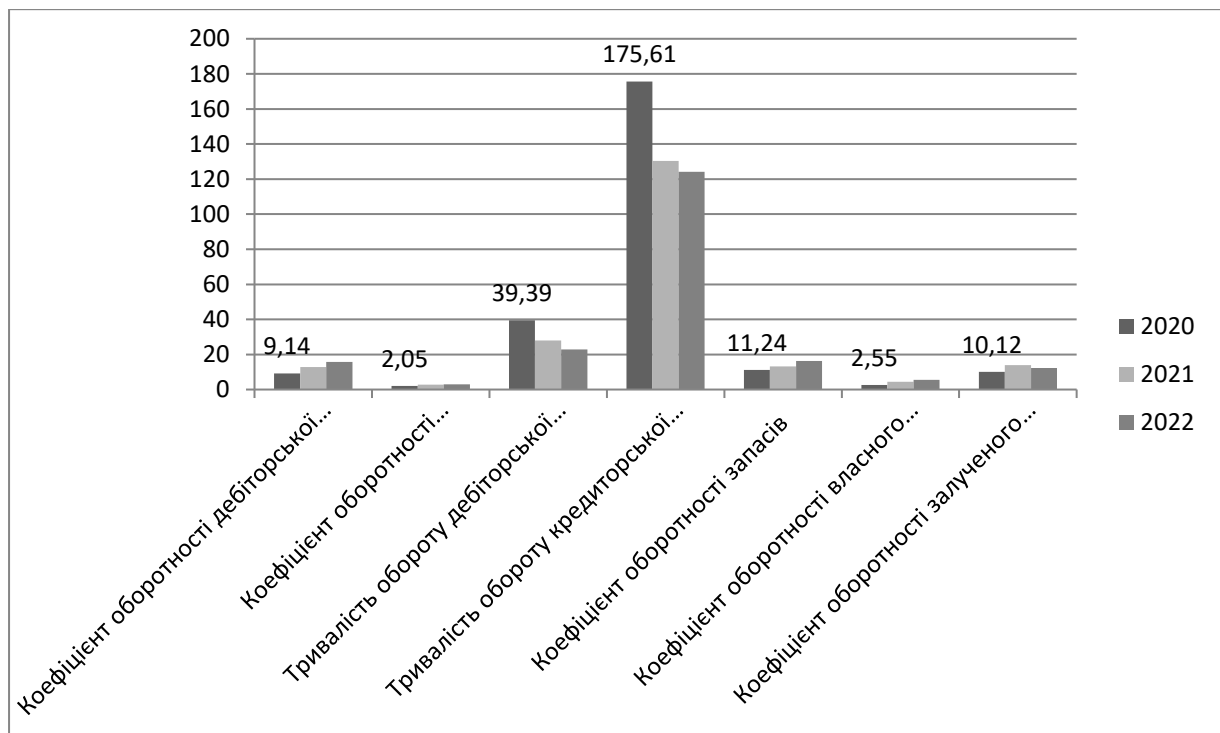


Рисунок 2.1 – Показники оборотності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика»

Загалом розраховані вище показники показують про негативну динаміку, що свідчить про погіршення фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» упродовж 2022-2022 років.

### 2.3 Аналіз ефективності стратегічного планування на ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика»

Відповідно до методики аналізу ефективності фінансового планування господарської діяльності підприємства, наведеної у пункті 1.3 цієї роботи, охарактеризуємо показники, які визначають фінансові результати діяльності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» (табл.2.5).

Таблиця 2.5 – Показники, які характеризують фінансові результати діяльності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика»

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютна зміна, тис. грн. 2021-2020 роки	Абсолютна зміна, тис. грн. 2022-2020 роки	Темп приросту, %, 2021-2020 роки	Темп приросту, %, 2022-2020 рр.
Фінансовий результат від основної діяльності	22681,0	32653,0	43265,0	9972,0	20584,0	3,97	90,76
Фінансовий результат від іншої операційної діяльності	-1010,0	505,0	-1235,0	1515,0	-225,0	50,00	22,28
Фінансовий результат від операційної діяльності	11018,0	19900,0	9823,0	8882,0	-1195,0	80,61	10,85
Фінансовий результат від фінансової діяльності	-5782,0	-7811,0	-2342,0	-2029,0	440,0	35,09	59,49
Фінансовий результат від іншої діяльності	-4435,0	-7830,0	-123,0	-3395,0	312,0	76,55	7,23
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	16856,0	22365,0	25632,0	5509,0	8776,0	32,68	52,07
Фінансовий результат від звичайної діяльності	3576,0	389,0	5632,0	813,0	2056,0	22,74	57,49
Фінансовий результат від господарської діяльності (ЧП)	3576,0	-5782,0	4512,0	-9358,0	936,0	61,69	26,18

З даних табл. 2.5 бачимо, що фінансовий результат від основної діяльності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» за 2020-2022 рр. збільшився на 90,76%. Таке фінансовий результат від основної діяльності відбулося за рахунок

збільшення валового прибутку підприємства.

Фінансовий результат від іншої операційної діяльності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» за досліджуваний нами період постійно зменшувався і у 2022 році порівняно з 2020 роком зменшився на 225 тис. грн, або на 22,28. Причиною такого зниження фінансового результату від іншої операційної діяльності стало значне скорочення обсягу інших операційних доходів. Причому у 2021 році фінансовий результат від операційної діяльності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» був більший, аніж у 2022 році.

Фінансовий результат від здійснення фінансової діяльності збільшився на 3440 тис. грн, що, звичайно, для ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» є позитивним явищем, адже свідчить про те, що зменшилися фінансові витрати підприємства.

Фінансовий результат від іншої діяльності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» збільшився на 1515 тис. грн. Це відбулося за рахунок зменшення інших витрат підприємства, зокрема за рахунок зменшення адміністративних витрат, а також значного скорочення інших операційних витрат.

Фінансовий результат від господарської діяльності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика», або його чистий прибуток зменшився на 26,18%. Це також для даного підприємства є негативним явищем. Таке зменшення фінансового результату від господарської діяльності (зменшення обсягу чистого прибутку) відбулося за рахунок скорочення фінансового результату від іншої операційної діяльності акціонерного товариства та фінансового результату від його звичайної діяльності.

Ефективність фінансового планування господарської діяльності підприємства характеризують також показники рентабельності, які розраховуємо за формулами, наведеними у пункті 1.3 цієї магістерської кваліфікаційної роботи

Отже, рентабельність усіх активів визначимо, підставивши у формулу [1.1] відповідні значення:

$$2020 \text{ рік: } P_{заг} = \frac{5826}{45942} \times 100\% = 12,68\%$$

$$2021 \text{ рік: } P_{zag} = \frac{5364}{67052} \times 100\% = 8,0\%$$

$$2022 \text{ рік: } P_{zag} = \frac{10669}{114824} \times 100\% = 9,29\%$$

Рентабельність продажу розрахуємо підставивши відповідні значення у формулу [1.2]:

$$2020 \text{ рік: } P_{prod} = \frac{-1326}{45942} \times 100\% = 2,89\%$$

$$2021 \text{ рік: } P_{prod} = \frac{6580}{67052} \times 100\% = 9,81\%$$

$$2022 \text{ рік: } P_{prod} = \frac{8726}{114824} \times 100\% = 7,6\%$$

Рентабельність оборотних активів розрахуємо підставивши відповідні значення у формулу [1.3]:

$$2020 \text{ рік: } P_{oa} = \frac{-1326}{10414} \times 100\% = 12,73\%$$

$$2021 \text{ рік: } P_{oa} = \frac{6580}{13202} \times 100\% = 49,84\%$$

$$2022 \text{ рік: } P_{oa} = \frac{8726}{114824} \times 100\% = 7,6\%$$

Рентабельність активів розрахуємо підставивши відповідні значення у формулу [1.4]:

$$2020 \text{ рік: } P_a = \frac{-1326}{24086} \times 100\% = 5,51\%$$

$$2021 \text{ рік: } P_a = \frac{6580}{21247} \times 100\% = 30,97\%$$

$$2022 \text{ рік: } P_a = \frac{8726}{32005} \times 100\% = 27,27\%$$

Рентабельність власного капіталу розрахуємо підставивши відповідні значення у формулу [1.5]:

$$2020 \text{ рік: } P_{вк} = \frac{-1326}{18043} \times 100\% = -7,35\%$$

$$2021 \text{ рік: } P_{вк} = \frac{6580}{14969} \times 100\% = 43,96\%$$

$$2022 \text{ рік: } P_{вк} = \frac{8726}{20460} \times 100\% = 42,65\%$$

Рентабельність залученого капіталу розраховуємо підставивши відповідні значення у формулу [1.6]:

$$2020 \text{ рік: } P_{зк} = \frac{-1326}{4542} \times 100\% = 29,2\%$$

$$2021 \text{ рік: } P_{зк} = \frac{6580}{4830} \times 100\% = 136,23\%$$

$$2022 \text{ рік: } P_{зк} = \frac{8726}{9370} \times 100\% = 93,13\%$$

Розраховані вище коефіцієнти рентабельності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» за 2020-2022 роки зведемо у таблицю 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз коефіцієнтів рентабельності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика»

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення, 2021-2020 роки	Відхилення, 2022-2020 роки
1. Рентабельність усіх активів	12,68	8,00	9,29	-4,68	-3,39
2. Рентабельність продажу	2,89	9,81	7,60	6,92	4,71
3. Рентабельність оборотних активів	12,73	49,84	7,60	37,11	-5,13
4. Рентабельність активів	5,51	30,97	27,27	25,46	21,76
5. Рентабельність власного капіталу	-7,35	43,96	42,65	51,31	50,00
6. Рентабельність залученого капіталу	29,20	136,23	93,13	107,03	63,93

З даних табл. 2.6 видно, що зокрема коефіцієнт рентабельності продажу, який показує обсяг чистого прибутку, отриманого підприємством, який припадає на 1 грн. продажу (нормативний показник: не менше 15%, у 2020 році становив 2,89%, у 2021 році цей показник збільшився до 9,81, що свідчить про покращення прибутковості ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика», проте у 2022 році

рентабельність продажу знизилася до 7,6%, що характеризує нестабільність функціонування підприємства.

Коефіцієнт рентабельності активів характеризує те, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку, тобто показує, який обсяг прибутку принесе кожна вкладена в активи підприємства гривня. Так от, у 2020 році кожна вкладена в активи гривня принесла підприємству прибуток у розмірі 5,51 грн, а у 2021 році цей показник значно збільшився – до 30,97., а у 2022 році трохи зменшився і становив 27,27.

Рентабельність власного капіталу характеризує ефективність вкладання у підприємство грошових коштів. У 2022 році рентабельність власного капіталу складала 42,6 %, що свідчить про те, що підприємство ефективно використовує власний капітал.

Рентабельність залученого капіталу показує обсяг прибутку, який припадає на 1 грн залученого підприємством капіталу. У 2020 році ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» одержало на 1 гривню залученого капіталу 26,23 копійки чистого прибутку. У 2021 році величина чистого прибутку від залученого капіталу сягала 136,23 копійки, а у 2022 році величина чистого прибутку від залученого капіталу дорівнювала 93,13%. Отже, з цього можемо зробити висновок, що ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» ефективно використовує залучений капітал.

Загалом ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» має резерви для покращення рентабельності виробництва і продажів своєї продукції. Такими джерелами резервів насамперед є зниження собівартості товарної продукції.

Щоб визначити, які фактори мають найбільший вплив на величину рентабельності власного капіталу підприємства проведемо п'ятифакторний аналіз зміни рентабельності власного капіталу ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика».

Розрахунок показників для проведення факторного аналізу рентабельності власного капіталу міститься у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Розрахунок показників для проведення факторного аналізу рентабельності власного капіталу ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика»

Показник	Методика розрахунку	Значення	
		Попередній рік	Звітний рік
Рентабельність продаж	$a = \frac{ЧП}{ЧД(В)P}$	0,025	0,029
Коефіцієнт фінансового левериджу	$b = \frac{A}{BK}$	1,380	1,290
Коефіцієнт поточної заборгованості	$v = \frac{ПЗ}{A}$	0,200	1,960
Коефіцієнт покриття	$z = \frac{OA}{ПЗ}$	1,940	0,250
Коефіцієнт оборотності активів	$d = \frac{ЧД(В)P}{OA}$	4,750	4,190
Коефіцієнт рентабельності	$R_{BK} = \frac{ЧП}{BK}$	0,060	0,080

де  $a$  – рентабельність продаж;

$b$  – коефіцієнт фінансового левериджу;

$v$  – коефіцієнт поточної заборгованості;

$z$  – коефіцієнт покриття;

$d$  – коефіцієнт оборотності активів.

Визначаємо загальну зміну рентабельності власного капіталу за формулою (2.16):

$$\Delta R_{BK} = R_{BK_3} - R_{BK_n} \quad (2.16)$$

$$\Delta R_{BK} = 0,08 - 0,06 = 0,02$$

Визначаємо, як змінилася рентабельність власного капіталу за рахунок зміни прибутковості продаж за формулою (2.17):

$$\Delta R_{BK}^a = (a_3 - a_n) \times b_n \times v_n \times z_n \times d_n \quad (2.17)$$

$$\Delta R_{BK}^a = (0,029 - 0,025) \times 1,38 \times 0,2 \times 1,94 \times 4,75 = 0,01$$

Визначимо, як змінилася рентабельність власного капіталу внаслідок зміни коефіцієнта фінансового левериджу за формулою (2.18):

$$\Delta P_{вк}^{\bar{b}} = a_3 \times (\bar{b}_3 - \bar{b}_n) \times v_n \times z_n \times d_n \quad (2.18)$$

$$\Delta P_{вк}^{\bar{b}} = 0,029 \times (1,29 - 1,38) \times 0,2 \times 1,94 \times 4,75 = -0,002$$

Розрахуємо зміну рентабельності власного капіталу внаслідок зміни коефіцієнта поточної заборгованості за формулою (2.19):

$$\Delta P_{вк}^{\bar{v}} = a_3 \times \bar{b}_3 \times (v_3 - v_n) \times z_n \times d_n \quad (2.19)$$

$$\Delta P_{вк}^{\bar{v}} = 0,038 \times 3,79 \times (0,54 - 0,52) \times 1,289 \times 2,97 = 0,003$$

Визначимо, яких змін зазнала рентабельність власного капіталу через зміну загальної ліквідності підприємства за формулою (2.20):

$$\Delta P_{вк}^{\bar{z}} = a_3 \times \bar{b}_3 \times v_3 \times (z_3 - z_n) \times d_n \quad (2.20)$$

$$\Delta P_{вк}^{\bar{z}} = 0,029 \times 1,29 \times 1,96 \times (0,25 - 1,94) \times 4,75 = -0,059$$

Визначимо яких змін зазнала рентабельність власного капіталу підприємства через зміну ефективності використання оборотних активів підприємства за формулою (2.21):

$$\Delta P_{вк}^{\bar{d}} = a_3 \times \bar{b}_3 \times v_3 \times z_3 \times (d_3 - d_n) \quad (2.21)$$

$$\Delta P_{вк}^{\bar{d}} = 0,038 \times 3,79 \times 0,54 \times 1,289 \times (3,7 - 2,97) = 0,0733$$

Нарешті розрахуємо, яких змін зазнала рентабельність власного капіталу підприємства внаслідок впливу всіх вище розрахованих факторів за формулою (2.22):

$$\Delta P_{вк} = \Delta P_{вк}^a + \Delta P_{вк}^{\bar{b}} + \Delta P_{вк}^{\bar{v}} + \Delta P_{вк}^{\bar{z}} + \Delta P_{вк}^{\bar{d}} \quad (2.22)$$

$$\Delta P_{вк} = 0,01 - 0,002 + 0,003 - 0,059 + 0,0733 = 0,02$$

Результати факторного аналізу рентабельності власного капіталу ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» узагальнимо в таблиці 2.8..



Таблиця 2.8 – Результати факторного аналізу зміни рентабельності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика»

Показник	Вплив
Загальна зміна рентабельності власного капіталу	0,02
в т.ч. за рахунок зміни:	
- рентабельності продаж	0,001
- коефіцієнта фінансового левериджу	-0,002
- коефіцієнта поточної заборгованості	0,003
- коефіцієнт покриття	-0,059
- коефіцієнта оборотності активів	0,0733

Отже, виходячи з даних таблиці 2.7, можемо зробити висновок, що на зміну рентабельності власного капіталу ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» вплинули такі показники як коефіцієнт фінансового левериджу та коефіцієнт покриття.

- зміна коефіцієнта фінансового левериджу мала негативний вплив на рентабельність власного капіталу, який внаслідок цього зменшився у 2022 році на 0,002;
- зміна коефіцієнта покриття також мала негативний вплив на рентабельність власного капіталу, зменшилася у 2022 році на 0,059
- зміна коефіцієнта оборотності активів позитивно вплинула, збільшивши рентабельність власного капіталу на 0,0733 пунктів;
- збільшення показників рентабельності підприємства значною мірою залежить також від зростання чистого прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства після сплати податків.

Отже, для підвищення рівня рентабельності власного капіталу ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» необхідно збільшити його обсяг, але не за рахунок зовнішніх джерел. Також варто зосередитися на підвищенні рентабельності виробництва та збільшенні оборотних активів порівняно зі зростанням поточних зобов'язань.

## Висновки до розділу 2

Провівши аналіз основних фінансових показників діяльності «ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика»» можна зробити певні висновки.

Темпи приросту власного капіталу в 2020-2021 роках скоротилися, а у 2021-2022 роках навпаки – зросли. У 2022 році на 96,1%. збільшилися оборотні активи підприємства, що досліджується (див. табл. 2.1). Це є позитивним моментом, адже свідчить про прискорення розрахунків, що є важливим фактором прискорення оборотності оборотних активів ліквідності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика».

Аналіз коефіцієнтів ліквідності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» (див. табл. 2.2) показав, що за досліджуваний період на ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» зменшився коефіцієнта покриття, що є позитивним явищем, оскільки нормативне значення коефіцієнта покриття має бути  $>2$ . Проте, зріс коефіцієнт абсолютної ліквідності, який у 2022 році – 0,046, що свідчить про зниження здатності підприємства оперативно розраховуватися за своїми зобов'язаннями. Так само зміна коефіцієнта швидкої ліквідності вказує на зниження здатності підприємства виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок високоліквідних активів.

Розраховані коефіцієнти фінансової стійкості ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» (див. табл. 2.3) вказують загалом на зниження фінансової стійкості підприємства та збільшення його залежності від кредитора. Зокрема, коефіцієнт концентрації капіталу у 2022 році зріс до 0,29 і його значення свідчить про зменшення стабільності фінансового становища підприємства. А коефіцієнт фінансового ризику збільшився на 0,21, що теж є негативним явищем для ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика», оскільки свідчить про посилення його фінансової залежності від зовнішніх інвесторів.

Коефіцієнти оборотності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» (див. табл. 2.4) показують загалом негативну динаміку, що свідчить про погіршення

фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» упродовж 2021-2022 років. Наочно динаміку коефіцієнтів оборотності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» показано на рис. 2.1.

У табл. 2.5 представлені показники, які характеризують фінансові результати діяльності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика», з яких бачимо, що фінансовий результат від основної діяльності за 2020-2022 рр. збільшився на 90,76%. Це відбулося за рахунок збільшення валового прибутку підприємства. Фінансовий результат від іншої операційної діяльності постійно зменшувався і у 2022 році порівняно з 2020 роком зменшився на 225 тис. грн, або на 22,28%. Причиною такого зниження фінансового результату від іншої операційної діяльності стало значне скорочення обсягу інших операційних доходів. Фінансовий результат від здійснення фінансової діяльності збільшився на 3440 тис. грн, що, звичайно, є позитивним явищем, адже свідчить про те, що зменшилися фінансові витрати підприємства. Фінансовий результат від іншої діяльності збільшився на 1515 тис. грн. за рахунок зменшення інших витрат підприємства, зокрема за рахунок зменшення адміністративних витрат, а також значного скорочення інших операційних витрат.

Аналіз коефіцієнтів рентабельності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» (табл. 2.6) засвідчив зниження коефіцієнт рентабельності продажу у 2022 році рентабельність продажу до 7,6%, що характеризує нестабільність функціонування підприємства, а також зменшення коефіцієнта рентабельності активів. Рентабельність власного капіталу у 2022 році складала 42,6 %, що свідчить про те, що підприємство ефективно використовує власний капітал. Рентабельність залученого капіталу хоча й дещо знизилася у 2022 році, проте теж свідчить, що ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» залучений капітал використовує ефективно.

Загалом ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» має резерви для покращення рентабельності виробництва і продажів своєї продукції. Такими джерелами резервів є збільшення суми прибутку від реалізації продукції і зниження собівартості продукції.

### 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПРАТ «УЖГОРОДСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА»

#### 3.1 Шляхи вдосконалення стратегічного планування в акціонерному товаристві

Аналіз методів складання фінансових планів на ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» виявив такі недоліки:

- керівництво підприємства зосереджує свою увагу лише на розробці кількох планів, що явно недостатньо;
- деякі плани складаються без урахування важливих показників;
- відсутні заходи щодо забезпечення контролю за використанням фінансових планів;
- відсутня планово-економічна служба у товаристві;
- товариство не встановлює процедури вдосконалення фінансового планування.

З метою вдосконалення механізму фінансового планування та усунення деяких недоліків на товаристві ми пропонуємо здійснити такі заходи:

- розробляти детальні фінансові плани (приміром, податковий);
- здійснити доповнення поточних планів необхідними показниками, які дадуть можливість більш точного та ефективного здійснення фінансового планування;
- розробити чіткий план заходів щодо поліпшення роботи товариства із зазначенням конкретних термінів і відповідальних за них;
- створити планово-економічну службу у товаристві;
- приділяти більше уваги розробці існуючих планів (оскільки на сучасному етапі розвитку економіки України є непередбачуваність);
- для успішного здійснення фінансового планування рекомендується

використовувати достатню інформаційну базу, що описує окремі особливості фінансової структури товариства та його положення на ринку, а саме: рішення органів управління щодо розвитку галузі; вихідні дані, розраховані відповідними службами товариства при розробці проекту плану; результати попередньої роботи зі споживачами для встановлення довгострокових ділових відносин та укладання договорів поставки та обслуговування; матеріали для аналізу виробничо-фінансової діяльності з метою визначення внутрішньовиробничих резервів і збільшення прибутку товариства; відомості про використання праці та матеріально-трудових ресурсів. Інформація, яка використовується для управління, повинна зосереджуватися на ключових результатах і завжди відповідати обставинам. Розробка корисної інформації передбачає формування творчого підходу, який допомагає побачити закономірності, що визначають фінансові результати з балансу та бухгалтерського звіту про прибутки та збитки;

- необхідно звернути увагу на принцип раціонального фінансового планування, оскільки він дає економічні обґрунтування економічних показників, а також відображає реальні процеси економічного і соціального розвитку, збалансованість усіх фінансових ресурсів у них;

- потрібно забезпечити самостійність у фінансовому плануванні, що дасть можливість керівництву товариства регулювати розмір доходів і витрат при розробці фінансового плану і в ході його виконання, а також самостійно визначати джерела фінансування та шукати додаткові фінансові ресурси;

- необхідно проводити аналіз, прогнозувати, розробляти цінову політику та постійно перевіряти її ефективність, що дозволить досягти певного успіху та підвищити конкурентоспроможність товариства на ринку. Керівництву товариства варто повинно постійно проводити роботу зі збору та аналізу цінової інформації про товари. У той же час цінова стратегія повинна включати систематичні дії з цінами та планові рішення, пов'язані з ними, а також стратегії, які працюють протягом певного періоду часу для досягнення більш широких цілей, виявлених у загальних або маркетингових планах товариства;

– велику увагу слід приділити проблемі гнучкості та надійності фінансового планування, значення якої зростає зі збільшенням обсягів виробництва продукції, розширенням її структури та номенклатури та умов, що складаються на ринку збуту товарів і послуг. Гнучке фінансове планування слід розглядати як процес визначення фінансових потреб організації на запланований період, що забезпечує структурну, організаційну та фінансову адаптацію до мінливих внутрішніх або зовнішніх умов. Використання оптимізаційних розрахунків у практиці фінансового планування дозволить підприємству вчасно та швидко реагувати на зміни ринкової ситуації.

При складанні фінансових планів ПАТ «Ужгородська швейна фабрика» має орієнтуватися на свою основну стратегію, яка визначає загальний напрям і є ядром стратегічного плану будь-якої організації.

Залежно від циклу розвитку товариства може бути вибрана одна з наступних основних стратегій:

- 1) стратегія зростання, що виражає намір товариства збільшити обсяг продажів, прибуток, капіталовкладення тощо;
- 2) стратегія стабільності, яка відповідає діяльності товариства в умовах значної нестабільності обсягів продажів і прибутку;
- 3) стратегія виживання, яка є суто оборонною стратегією і використовується у разі глибокої кризи діяльності товариства.

У межах обраної основної стратегії існує кілька можливих варіантів дій, які зазвичай називають стратегічними альтернативами. Реалізація основної та альтернативної стратегій забезпечується шляхом подальшої конкретизації та розробки функціональної та ресурсної стратегій.

Функціональні стратегії включають:

- а) дослідницьку, експериментальну та впроваджувальну бізнес-стратегію.
- б) виробничу стратегію.
- в) маркетингову стратегію.

Діапазон ресурсних стратегій включає:

а) стратегію кадрового та соціального розвитку; б) стратегію технічного розвитку; в) стратегію логістики; г) фінансову стратегію. д) організаційну стратегію; е) інвестиційну стратегію.

ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» обрало для себе за основну стратегію зростання. Слід зазначити, що товариство має великий резерв фінансової стійкості, але необхідно продовжувати реалізацію політики забезпечення стабільності фінансового стану.

Ми пропонуємо наступні заходи щодо максимізації прибутку ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика»:

1) зниження ціни одиниці продукції.

2) зведення до мінімуму величину змінних витрат на одиницю продукції

Для цього необхідно провести необхідні розрахунки та визначити найбільш економічно вигідний варіант максимізації прибутку підприємства.

Важливим заходом удосконалення фінансового планування на ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» є створення фінансової служби. Адже функції фінансового планування товариства нині покладаються на планово-економічний відділ. Адже основними напрямками фінансової роботи у товаристві є фінансове планування та оперативно-аналітична робота.

Пропонована нами структура фінансової служби ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» показана на рис. 3.1.

Запропонована нами структура управління фінансами складатиметься з кількох груп, на які будуть покладені відповідні функції.

Керівник відділу підпорядковується безпосередньо керівництву організації. Специфічна структура фінансового менеджменту в цілому відповідає фінансовій роботі, яка повинна проводитися у товаристві для фінансування всіх його витрат та ведення бухгалтерського обліку.

Групі фінансово-кредитного планування необхідно розробити наступні види планів: план прибутку; фінансовий план; інвестиційний план; план маркетингових заходів.

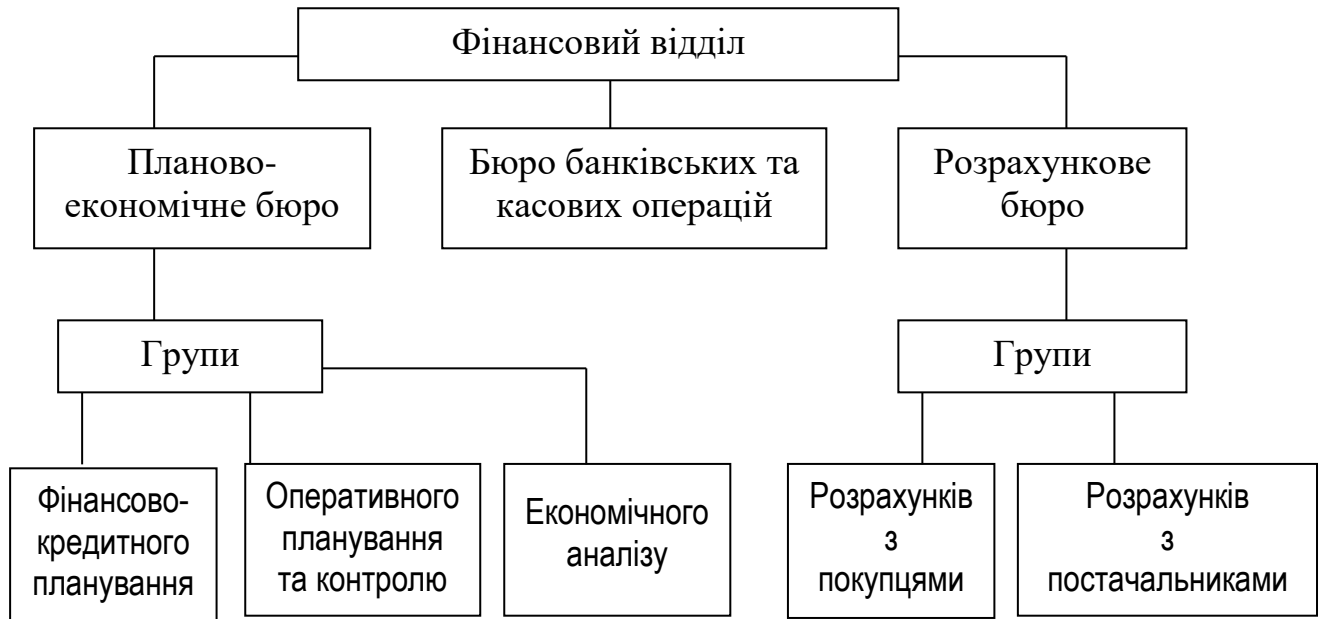


Рисунок 3.1 – Структура фінансової служби ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика»

Група оперативного планування та контролю має відповідати за такі види планів: план виробництва на місяць, декаду, квартал; план доходів і витрат.

Групі економічного аналізу слід розробити такі види планів: план розвитку виробництва; план зниження собівартості продукції; план отримання та використання амортизаційних відрахувань; податковий план; план навчання; план навчання співробітників.

Група розрахунків із замовниками повинна розробити наступні види планів: план клієнтської заборгованості організації; план обсягу продажів.

Група узгодження з постачальниками має відповідати за такі типи планів: план постачання матеріальних ресурсів; планування термінів доставки.

Реалізація заходів, запропонованих у даній магістерській роботі, дозволить покращити фінансові показники ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика», удосконалити роботу з фінансового планування, витратити менше часу на розробку фінансових планів.

ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» може керуватися запропонованими розрахунками резерву фінансової стійкості та планом звітності про фінансові результати для визначення майбутніх обсягів виробництва, зміни цін та змінних



витрат. Відповідно до цього може бути обрано той чи інший варіант, щоб отримати максимально можливий прибуток і понести менші витрати.

При налагодженні фінансового менеджменту кожен фахівець з фінансового планування буде нести безпосередню відповідальність за певний вид планування, таким чином удосконалюючи свої знання та навички в певному напрямі планування. Завдяки цьому покращиться робота всього товариства.

Отже, реалізація цих рекомендацій дозволить ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» значно збільшити обсяги виробництва та скоротити витрати часу на фінансове планування і, безпосередньо, на виробництво продукції.

### 3.2 Заходи з удосконалення механізму управління фінансами акціонерного товариства

Наразі в Україні спостерігається збільшення кількості неплатоспроможних підприємств та банкрутів у всіх галузях економіки. Це пояснюється тим, що в країні введено воєнний стан, а також тим, що акціонерні товариства й без цього перебувають під постійним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, які спричиняють різні економічні кризові ситуації. Тому в сучасних умовах аби розвиватися ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» має докладати максимальних зусиль для збільшення своєї конкурентоспроможності, втілювати ефективний менеджмент, спрямований на досягнення прибутку.

Управління фінансовими ресурсами – це система засобів, методів і форм розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних з процесами формування, розподілу та використання фінансів підприємства для досягнення стабільного фінансового становища та ефективної фінансово-економічної діяльності.

Від того, наскільки ефективним буде управління фінансами залежить здатність акціонерного товариства до успіху на ринку. Правильно організований менеджмент є необхідним елементом для успішного функціонування організації

в умовах складної ділової конкуренції [22].

Успішна фінансово-економічна діяльність ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» залежить саме від ефективності управління фінансами.

Для підвищення ефективності управління фінансами дії керівництва ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» мають бути спрямовані на досягнення наступних цілей:

- формування конкурентоспроможної основи;
- забезпечення лідерства серед конкурентних компаній галузі;
- забезпечення збільшення обсягів виробництва та продажів;
- створення умов, які сприятимуть збільшенню ринкової вартості фабрики.

Розробляючи механізм управління фінансами необхідно враховувати стратегію управління фінансовими ресурсами, яка повинна включати:

- аналіз та оцінку поточного фінансового стану акціонерного товариства;
- особливості управління оборотними та необоротними активами компанії;
- визначення амортизаційної політики;
- специфіку управління дебіторською та кредиторською заборгованістю;
- особливості управління кредитними коштами;
- особливості управління витратами та прибутком;
- специфіку цінової, дивідендної, інвестиційної політики та ін.

Одним словом, система фінансового менеджменту має бути орієнтована на зміни, що відбуваються як у самій компанії, так і в зовнішньому середовищі [23, с. 354].

Систему управління фінансами підприємства слід розглядати як складну, відкриту, адаптивну та динамічну систему.

Для ефективного функціонування системи управління фінансами на ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» необхідно забезпечити належний рівень інформаційного забезпечення. Для збору, систематизації та обробки великого

обсягу різноманітної фінансової інформації акціонерному товариству необхідно розробити та створити автоматизовані засоби проведення фінансового аналізу та прийняття управлінських рішень у вигляді системи фінансового контролю.

Проте найбільшій увазі ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» потребує проблема раціонального управління фінансами ресурсами, від якої залежить ефективність процесу досягнення економічних цілей підприємства.

Використання іноземної експертизи фінансового менеджменту включає орієнтацію на управління грошовими потоками підприємства в частині операційної, інвестиційної та фінансової діяльності та базується на концепції фінансового балансу підприємства. Концепція фінансового балансу дозволяє розглядати з єдиної точки зору сукупність грошових потоків компанії з різними характеристиками та забезпечує динамічне управління ними, що відображає необхідну умову ефективного розвитку – забезпечення ліквідності. Адже основною умовою досягнення фінансової рівноваги підприємства є такий його стан, коли сума всіх вхідних і вихідних фінансових потоків за певний період часу буде дорівнювати нулю [23, с. 176].

Принципів фінансової збалансованості потрібно ретельно дотримуватися, оскільки їх порушення неодмінно негативно позначається на результатах діяльності акціонерного товариства.

Виходячи з вищесказаного, головне завдання з удосконалення системи механізму управління фінансами на ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» полягає в наступному:

- застосуванні структурованого підходу до управління фінансовими потоками та фінансовими відносинами фабрики;
- постійному удосконаленні організаційної структури управління фінансами;
- розробці та впровадженні інформаційної системи фінансового контролю за станом зовнішнього і внутрішнього середовища акціонерного товариства на базі автоматизованих систем обробки та

аналізу фінансової інформації;

- підбору комплексу фінансових коефіцієнтів, аналіз яких дозволить найбільш повно оцінити фінансово-економічний стан акціонерного товариства.

Як показує світовий досвід, справжній прогрес на шляху реформ залежить від здійснення змін у сфері виробництва та створення ефективних форм господарювання. Особливу важливу роль у цьому процесі відводиться об'єктивному фінансовому аналізу фінансового стану підприємств.

Ефективна організація та раціональне управління фінансовими ресурсами дозволять ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» покращити своє фінансово-економічне становище і зайняти в сучасних високо конкурентних умовах належне місце на ринку, що сприятиме:

- підвищенню продуктивності праці, збільшенню обсягів виробництва і прибутку в результаті повного завантаження виробничих потужностей підприємства;
- збільшенню обсягів продажу, а отже й прибутку в результаті прискорення оборотності оборотних коштів підприємства та кращого їх використання;
- збільшенню виробництва продукції та отримання від цього прибутку завдяки розширенню виробничих потужностей, додаткових капіталовкладень та залучення кредитних фінансових ресурсів;
- збільшенню одержуваного прибутку від заходів покликаних знизити собівартість продукції;
- збільшенню обсягів прибутку за рахунок збільшення виробництва підприємством конкурентоспроможної продукції;
- збільшенню отримуваного прибутку завдяки освоєнню виробництва нової конкурентоспроможної продукції;
- поліпшенню фінансових результатів господарської діяльності акціонерного товариства завдяки поліпшенню структури власного і

позикового капіталу, підвищення ліквідності та раціональнішого використання фінансових ресурсів.

### Висновок до розділу 3

Аналіз методів складання фінансових планів на ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» виявив такі недоліки: керівництво підприємства зосереджує свою увагу лише на розробці кількох планів, що явно недостатньо; деякі плани складаються без урахування важливих показників; відсутні заходи щодо забезпечення контролю за використанням фінансових планів; відсутня планово-економічна служба у товаристві; товариство не встановлює процедури вдосконалення фінансового планування.

З метою вдосконалення механізму стратегічного планування та усунення деяких недоліків на товаристві ми пропонуємо здійснити такі заходи:

- розробляти детальні фінансові плани (приміром, податковий);
- здійснити доповнення поточних планів необхідними показниками, які дадуть можливість більш точного та ефективного здійснення фінансового планування;
- розробити чіткий план заходів щодо поліпшення роботи товариства із зазначенням конкретних термінів і відповідальних за них;
- створити планово-економічну службу у товаристві;
- приділяти більше уваги розробці існуючих планів (оскільки на сучасному етапі розвитку економіки України є непередбачуваність);
- для успішного здійснення стратегічного планування рекомендується використовувати достатню інформаційну базу, що описує окремі особливості фінансової структури товариства та його положення на ринку;
- необхідно звернути увагу на принцип раціонального фінансового планування, оскільки він дає економічні обґрунтування економічних показників, а також відображає реальні процеси економічного і соціального розвитку,

збалансованість усіх фінансових ресурсів у них;

- потрібно забезпечити самостійність у фінансовому плануванні, що дасть можливість керівництву товариства регулювати розмір доходів і витрат при розробці фінансового плану і в ході його виконання, а також самостійно визначати джерела фінансування та шукати додаткові фінансові ресурси;

- необхідно проводити аналіз, прогнозувати, розробляти цінову політику та постійно перевіряти її ефективність, що дозволить досягти певного успіху та підвищити конкурентоспроможність товариства на ринку;

- велику увагу слід приділити проблемі гнучкості та надійності фінансового планування, значення якої зростає зі збільшенням обсягів виробництва продукції, розширенням її структури та номенклатури та умов, що складаються на ринку збуту товарів і послуг.

Для підвищення ефективності управління фінансами дії керівництва ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» мають бути спрямовані на досягнення наступних цілей:

- формування конкурентоспроможної основи;
- забезпечення лідерства серед конкурентних компаній галузі;
- забезпечення збільшення обсягів виробництва та продажів;
- створення умов, які сприятимуть збільшенню ринкової вартості фабрики.

Для ефективного функціонування системи управління фінансами на ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» необхідно забезпечити належний рівень інформаційного забезпечення. Для збору, систематизації та обробки великого обсягу різноманітної фінансової інформації акціонерному товариству необхідно розробити та створити автоматизовані засоби проведення фінансового аналізу та прийняття управлінських рішень у вигляді системи фінансового контролю.

Головне завдання з удосконалення системи механізму управління фінансами на ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» полягає в наступному:

- застосуванні структурованого підходу до управління фінансовими

- потоками та фінансовими відносинами фабрики;
- постійному удосконаленні організаційної структури управління фінансами;
  - розробці та впровадженні інформаційної системи фінансового контролю
  - за станом зовнішнього і внутрішнього середовища акціонерного товариства на базі автоматизованих систем обробки та аналізу фінансової інформації;
  - підбору комплексу фінансових коефіцієнтів, аналіз яких дозволить найбільш повно оцінити фінансово-економічний стан акціонерного товариства.

## ВИСНОВКИ

Виконання магістерської кваліфікованої роботи дозволяє сформулювати загальні висновки та пропозиції щодо вдосконалення стратегічного планування в системі управління підприємств легкої промисловості.

1. Стратегічне планування — це орієнтований у майбутнє процес, який здійснюється в певних узгоджених межах та на різних рівнях управління. Змістовним результатом стратегічного планування є зміни на підприємстві, а саме: створення нових ринків, диверсифікація виробництва, проектування та створення нових можливостей, ліквідація збиткових виробництв, злиття та поглинання компаній, розробка нових продуктів, реорганізація і перерозподіл повноважень і відповідальності тощо.

2. Основними принципами стратегічного планування є: принцип наукової обґрунтованості планування; принцип домінування стратегічних аспектів у плануванні; комплексність планування; принцип бюджетної збалансованості; принцип гнучкості планування; принцип еластичності планування; принцип безперервності планування. Зазначені принципи складають методологічну основу формування системи планування і виражаються в складі, змісті, організації та методах розробки планів на підприємстві.

3. Стратегічне управління підприємством включає визначення місії, формування стратегічних цілей і завдань, порівняльний аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства та конкурентоспроможності, оцінку поточних і перспективних напрямів підприємницької діяльності, вивчення зовнішнього середовища, виявлення нових можливостей стратегічного управління.

4. Аналіз основних фінансових показників діяльності «ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» показав, що темпи приросту власного капіталу в 2020-2021 роках скоротилися, а у 2021-2022 роках навпаки – зросли. У 2022 році на 96,1%. збільшилися оборотні активи підприємства, що досліджується (див. табл. 2.1). Це є позитивним моментом, адже свідчить про прискорення розрахунків, що є важливим фактором прискорення оборотності оборотних



активів ліквідності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика».

5. Аналіз коефіцієнтів ліквідності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» (див. табл. 2.2) показав, що за досліджуваний період на ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» зменшився коефіцієнта покриття, що є позитивним явищем, оскільки нормативне значення коефіцієнта покриття має бути  $>2$ . Проте, зріс коефіцієнт абсолютної ліквідності, який у 2022 році – 0,046, що свідчить про зниження здатності підприємства оперативно розраховуватися за своїми зобов'язаннями. Так само зміна коефіцієнта швидкої ліквідності вказує на зниження здатності підприємства виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок високоліквідних активів.

6. Розраховані коефіцієнти фінансової стійкості ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» (див. табл. 2.3) вказують загалом на зниження фінансової стійкості підприємства та збільшення його залежності від кредитора. Зокрема, коефіцієнт концентрації капіталу у 2022 році зріс до 0,29 і його значення свідчить про зменшення стабільності фінансового становища підприємства. А коефіцієнт фінансового ризику збільшився на 0,21, що теж є негативним явищем для ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика», оскільки свідчить про посилення його фінансової залежності від зовнішніх інвесторів.

7. Коефіцієнти оборотності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» (див. табл. 2.4) показують загалом негативну динаміку, що свідчить про погіршення фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» упродовж 2022-2022 років. Наочно динаміку коефіцієнтів оборотності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» показано на рис. 2.1.

8. У табл. 2.5 представлені показники, які характеризують фінансові результати діяльності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика», з яких бачимо, що фінансовий результат від основної діяльності за 2020-2022 рр. збільшився на 90,76%. Це відбулося за рахунок збільшення валового прибутку підприємства. Фінансовий результат від іншої операційної діяльності постійно зменшувався і у 2022 році порівняно з 2020 роком зменшився на 225 тис. грн, або на 22,28%.

Причиною такого зниження фінансового результату від іншої операційної діяльності стало значне скорочення обсягу інших операційних доходів. Фінансовий результат від здійснення фінансової діяльності збільшився на 3440 тис. грн, що, звичайно, є позитивним явищем, адже свідчить про те, що зменшилися фінансові витрати підприємства. Фінансовий результат від іншої діяльності збільшився на 1515 тис. грн. за рахунок зменшення інших витрат підприємства, зокрема за рахунок зменшення адміністративних витрат, а також значного скорочення інших операційних витрат.

9. Аналіз коефіцієнтів рентабельності ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» (табл. 2.6) засвідчив зниження коефіцієнт рентабельності продажу у 2022 році рентабельність продажу до 7,6%, що характеризує нестабільність функціонування підприємства, а також зменшення коефіцієнта рентабельності активів. Рентабельність власного капіталу у 2022 році складала 42,6 %, що свідчить про те, що підприємство ефективно використовує власний капітал. Рентабельність залученого капіталу хоча й дещо знизилася у 2022 році, проте теж свідчить, що ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» залучений капітал використовує ефективно.

10. Загалом ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» має резерви для покращення рентабельності виробництва і продажів своєї продукції. Такими джерелами резервів є збільшення суми прибутку від реалізації продукції і зниження собівартості продукції.

11. З метою вдосконалення механізму стратегічного планування та усунення деяких недоліків на товаристві ми пропонуємо здійснити такі заходи:

- розробляти детальні фінансові плани (приміром, податковий);
- здійснити доповнення поточних планів необхідними показниками, які дадуть можливість більш точного та ефективного здійснення фінансового планування;
- розробити чіткий план заходів щодо поліпшення роботи товариства із зазначенням конкретних термінів і відповідальних за них;

- створити планово-економічну службу у товаристві;
- приділяти більше уваги розробці існуючих планів (оскільки на сучасному етапі розвитку економіки України є непередбачуваність);
- для успішного здійснення стратегічного планування рекомендується використовувати достатню інформаційну базу, що описує окремі особливості фінансової структури товариства та його положення на ринку;
- необхідно звернути увагу на принцип раціонального фінансового планування, оскільки він дає економічні обґрунтування економічних показників, а також відображає реальні процеси економічного і соціального розвитку, збалансованість усіх фінансових ресурсів у них;
- необхідно проводити аналіз, прогнозувати, розробляти цінову політику та постійно перевіряти її ефективність, що дозволить досягти певного успіху та підвищити конкурентоспроможність товариства на ринку;
- велику увагу слід приділити проблемі гнучкості та надійності фінансового планування, значення якої зростає зі збільшенням обсягів виробництва продукції, розширенням її структури та номенклатури та умов, що складаються на ринку збуту товарів і послуг.

12. Для підвищення ефективності управління фінансами дії керівництва ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» мають бути спрямовані на досягнення наступних цілей:

- формування конкурентоспроможної основи;
- забезпечення лідерства серед конкурентних компаній галузі;
- забезпечення збільшення обсягів виробництва та продажів;
- створення умов, які сприятимуть збільшенню ринкової вартості фабрики.

13. Для ефективного функціонування системи управління фінансами на ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика» необхідно забезпечити належний рівень інформаційного забезпечення. Для збору, систематизації та обробки великого обсягу різноманітної фінансової інформації акціонерному товариству необхідно

розробити та створити автоматизовані засоби проведення фінансового аналізу та прийняття управлінських рішень у вигляді системи фінансового контролю.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ярова Н. В., Воркунова О. В., Хотєєва Н. В., Скліфос О. С. Основні напрямки вдосконалення методичних основ фінансового планування на підприємствах. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті : зб. наук. праць. Одеса : ОНМУ, 2019. № 3 (68). С. 68–86. URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/275> (дата звернення: 06.12.2023).
2. Воркунова О. В., Коцюбенко К. О. Існуючі підходи до встановлення поняття фінансової стратегії підприємств портової діяльності. Recent Scientific Investigation : Proceeding of the 1 st International scientific and practical conference. Oslo, Norway, 6-8 december 2020. Oslo, 2020. Vol.1 (37). P.39–44.
3. Yarovaya N. V., Vorkunova O. V., Khotyeyeva N. V. Economic assessment of the alternative energy sources implementation for port enterprises. Economic Annals-XXI. 2017. Vol. 166, Issue 7-8. P. 46–50.
4. Столярова В. В. Методологія формування комплексного стратегічного планування соціально-економічного розвитку України. Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання: зб. наук. праць / НАН України, Ін-т економіки пром-сті; редкол.: О. О. Хандій (голов. ред.), В. І. Ляшенко (відп. ред.), В. Є. Куреляк та ін. Київ, 2020. С. 274-297. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2020.274-297>
5. Столярова В. В. Концептуально-аналітичне забезпечення стратегічного планування соціально-економічного розвитку держави і регіонів. Вісник економічної науки України. 2021. № 2 (41). С. 33-49. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).33-49](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).33-49).
6. Баланович А. М. Механізм формування стратегії розвитку промислового підприємства. Управління розвитком. 2019. № 3-4 (189-190). С. 101–107.
7. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми

- інноваційного розвитку. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 66–70. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.3.66
8. Гусаковська Т.О., Іващенко С.О. Оцінка ефективності процесу стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства. *Universum View2: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 19 жовтня 2018 р.)*. С. 185-187.
  9. Заставнюк О.О. Аналіз інструментів стратегічного планування. URL: <http://tme.uomo.edu.ua/docs/2/09sastsp.pdf> (дата звернення: 10.12.2023).
  10. Позднякова Л.А., Котик В.О., Стандіо А.К. Удосконалення стратегії управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 249-256.
  11. Портер М. Що таке стратегія? URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str048.html> (дата звернення: 10.12.2023).
  12. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2020. 390 с.
  13. Беляєва Н. С., Габер В. В. Зміст стратегічного управління людськими ресурсами. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 3 (20). С. 82-88.
  14. Стратегічний HR-менеджмент в умовах розвитку сучасного підприємства / М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, Л. В. Волянська-Савчук та ін. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2020. Вип. 59. С. 52-64.
  15. Гулик Т. В., Кобзев А. В. Стратегічне управління розвитком персоналу як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 353-358.
  16. Давтян В. Три підходи до постановки цілей: випробувано особисто. *Щомісячний практичний журнал “Управління персоналом”*. 2022. № 02.
  17. Довбня С. Б., Письменна О. О. Процесний підхід у стратегічному управлінні персоналом. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 12-2. С. 18-25.
  18. Боголіб Т. М. Теоретичні та практичні аспекти вдосконалення фінансово-кредитного механізму. *Вісник ТДЕУ*. 2006. № 3. С. 76–87.

19. Показники рентабельності. URL: [http://www.vuzlib.org/ep\\_z/19.htm](http://www.vuzlib.org/ep_z/19.htm) (дата звернення: 10.12.2023).
20. Ястремська О. М. Якість формування фінансової стратегії підприємства. *Фінанси України*. 2012. №6. С. 121–128.
21. Показники фінансових результатів діяльності підприємства URL: <http://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/13114/99/templ> (дата звернення: 10.12.2023).
22. Бердар М. М. Концептуальний підхід фінансової рівноваги у плануванні фінансових ресурсів промислового підприємства. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2009. №19. с. 169-179.
23. Рудченко І.В. Удосконалення механізму управління фінансовими ресурсами підприємства. *Сучасні питання економіки і права*. 2015. №1. 330 с.
24. Малтиз В. В., Батраченко А. О. Сучасний підхід до стратегічного управління розвитком персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2020. № 3 (79). С. 233-236.
25. Остапенко Т. А., Копняк К. В. Особливості формування стратегії управління людськими ресурсами як складника загальної стратегії організації. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 5 (22). С. 104-108.
26. Піддубна А. Формати стратегічного планування на допомогу HR-директору. Два методи для пробудження ідей команди. *Щомісячний практичний журнал “Управління персоналом”*. 2022. № 2.
27. Стратегічний менеджмент [текст] : навч. посіб. / М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін. ; за заг. ред. Бутка М. П. Київ : Центр учбової літератури, 2016. С. 376.
28. Каламан О.Б., Скрібанс В., Мандрикін Д.В. Методологія формування показників ефективності стратегічних управлінських рішень на промислових підприємствах. *Економічні інновації*. 2021. Т. 23. Вип. 2 (79). С. 87-96.
29. Гладинець Н.І. Роль інноваційної складової системи стратегічного управління підприємством туристичного бізнесу. *Формування ринкових відносин в*

- Україні. 2018. №10. С. 48-53. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2018\\_10\\_9A](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2018_10_9A)  
15.
30. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2018. №3. С. 33-40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2018\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2018_3_6)
31. Bryson, John M., Lauren Hamilton Edwards, and David M. Van Slyke. 2018. Getting Strategic about Strategic Planning Research. *Public Management Review* 20(3): 317–39.
32. George, Bert, Sebastian Desmidt, Eva Cools, and Anita Prinzie. 2018. Cognitive Styles, User Acceptance and Commitment to Strategic Plans in Public Organizations: An Empirical Analysis. *Public Management Review* 20(3): 340–59.
33. George, Bert. 2018. Does Strategic Planning “Work” in Public Organizations? Insights from Flemish Municipalities. *Public Money & Management* 37(7): 527–30.
34. Johnsen, Åge. 2017. Impacts of Strategic Planning and Management in Municipal Government: An Analysis of Subjective Survey and Objective Production and Efficiency Measures in Norway. *Public Management Review* 20(3): 397–420.
35. Зянько В. В., Шаригін О. А. Суть та шляхи успіху стратегічного планування діяльності підприємства. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» Вінниця, ВНТУ, 2023. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/19197/15915>



ДОДАТОК А

ПРОТОКОЛ  
ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ  
ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ (на прикладі приватного  
акціонерного товариства «Ужгородська швейна фабрика»)

Тип роботи: МКР  
(БДР, МКР)

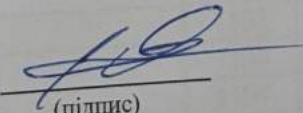
Підрозділ кафедра фінансів та інноваційного менеджменту  
(кафедра, факультет)

**Показники звіту подібності Unichesk**


Оригінальність 84,1% Схожість 15,9%

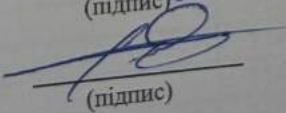
Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне):

- 1. Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- 2. Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її виконання автором. Роботу направити на розгляд експертної комісії кафедри.
- 3. Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку  Зянько В. В.  
(підпис) (прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unichesk щодо роботи.

Автор роботи  Шаригін О. А.  
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник роботи  Зянько В. В.  
(підпис) (прізвище, ініціали)