

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО
«___» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
на тему:

**«Впровадження антикризової стратегії управління підприємством (на
прикладі ТОВ "Завод-Фірма "Ось", м. Кропивницький)»**
«Implementation of an anti-crisis management strategy for an enterprise»

Виконав здобувач вищої освіти
2м курсу, групи ЕОБ-22м-1,4
ОПП «Економіка та організація бізнесу»
спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
_____ Волошин І.С.
«___» _____ 2024 р.
Керівник роботи: к.е.н., доцент
_____ Дмитришин Б.В.
«___» _____ 2024 р.
Рецензент: к.е.н., доцент

м. Кропивницький

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет Економічний
Кафедра Економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань Управління та адміністрування
Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»
Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма Економіка та організація бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та готельно-ресторанної справи

(підпис)

д.е.н., проф. Володимир ЗАЙЧЕНКО
(наук. ступінь, вч. звання, ім'я та прізвище)

«___» _____ 202__ року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Волошина Івана Сергійовича

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи «Впровадження антикризової стратегії управління підприємством
(на прикладі ТОВ "Завод-Фірма "Ось", м. Кропивницький)»

2. Керівник роботи Дмитришин Богдан Васильович, к.е.н., доцент

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

3. Строк подання роботи до захисту 15 січня 2024

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Мета кваліфікаційної роботи: удосконалення методичних підходів та надання практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності антикризового управління на підприємстві. Завдання: визначити економічний зміст та особливості формування стратегії підприємства; охарактеризувати чинники впливу на формування стратегії підприємства та методи їх дослідження; розкрити сутність механізму формування антикризової стратегії підприємства; дослідити організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Завод – Фірма «Ось» та провести аналіз його конкурентного середовища; проаналізувати господарську діяльність і фінансовий стан ТОВ «Завод – Фірма «Ось»; розвинути науково-методичні положення щодо розробки антикризових стратегій управління конкурентоспроможністю та якістю продукції виробничого промислового підприємства;

побудувати матрицю антикризових стратегій виробничого промислового підприємства та надати науково-практичні рекомендації щодо їх вибору і використання (на прикладі ТОВ "Завод-Фірма «Ось»)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Ознайомлення з літературними джерелами		
2.	Написання вступу та першого розділу «Теоретико-методологічні засади формування стратегії підпр.»		
3.	Написання другого розділу «Аналіз системи антикризового управління ТОВ «Завод-Фірма «Ось»		
4.	Написання третього розділу «Впровадження антикризової стратегії в діяльність ТОВ «Завод-Фірма «Ось»		
5.	Оформлення кваліфікаційної роботи		
6.	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність		
7.	Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника та рецензії		
8.	Підготовка презентації, підготовка до захисту		

Дата видачі завдання
«05» вересня 2023 р.

Керівник роботи _____ Дмитришин Б.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання
«05» вересня 2023 р.

Здобувач _____ Волошин І.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Волошин І. С. «Впровадження антикризової стратегії управління підприємством (на прикладі ТОВ "Завод-Фірма "Ось", м. Кропивницький)». Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Економіка та організація бізнесу» зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» / Центральноукраїнський національний технічний університет. Кропивницький, 2024. 82 с.

В першому розділі роботи досліджувалися питання теоретико-методологічних засад формування стратегії підприємства. Визначений економічний зміст, особливості формування, чинники впливу на стратегію підприємства. Розкрито сутність антикризової стратегії підприємства. В другому розділі досліджено організаційно-економічну характеристику підприємства, проаналізовано його конкурентне середовище, господарська діяльність і фінансовий стан, виконано моделювання ймовірності настання банкрутства. В третьому розділі розвинуті науково-методичні положення щодо розробки антикризових стратегій управління конкурентоспроможністю та якістю продукції виробничого промислового підприємства. Побудована матриця антикризових стратегій виробничого промислового підприємства та надані практичні рекомендації щодо їх вибору і використання.

Ключові слова: стратегія, управління, підприємство, криза, конкурентоспроможність

ANOTATION

Voloshyn, I. S. "Implementation of an anti-crisis management strategy for an enterprise". Qualifying work for the second (master's) level of higher education at the OPP "Economics and business organization" in the specialty 076 "Business and trade" / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2024. 82 p.

In the first section of the work, the issues of theoretical and methodological foundations of the formation of the company's strategy were investigated. The economic content, features of formation, factors influencing the company's strategy are determined. The essence of the company's anti-crisis strategy is revealed. In the second chapter, the organizational and economic characteristics of the enterprise were investigated, its competitive environment, economic activity and financial condition were analyzed, and the probability of bankruptcy was modeled. In the third chapter, the scientific and methodological provisions regarding the development of anti-crisis strategies for managing the competitiveness and quality of products of a manufacturing industrial enterprise are developed. A matrix of anti-crisis strategies of a manufacturing industrial enterprise was built and practical recommendations regarding their selection and use were provided.

Key words: strategy, management, enterprise, crisis, competitiveness

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Сутність та етапи формування стратегії підприємства.....	7
1.2 Чинники впливу на формування стратегії підприємства.....	14
1.3 Методи дослідження чинників впливу середовища на стратегію підприємства.....	18
1.4 Механізм формування антикризової стратегії підприємства	23
2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЗАВОД-ФІРМА «ОСЬ»	28
2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз конкурентного середовища.....	38
2.2 Аналіз показників господарської діяльності.....	38
2.3 Оцінка фінансового стану підприємства	44
2.4 Моделювання ймовірності настання банкрутства.....	49
3. ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ В ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «ЗАВОД-ФІРМА «ОСЬ»	55
3.1. Розробка стратегії управління конкурентоспроможністю та якістю продукції.....	55
3.2. Побудова матриці антикризової стратегії підприємства	61
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. В умовах військових дій на території України та системної кризи національного господарства для українських підприємств машинобудування є характерним суттєве падіння основних показників фінансово-господарської діяльності. Зокрема, у 2022 році у порівнянні з 2021 роком фінансовий результат діяльності промислових підприємств (до оподаткування) погіршився на 678,4 млрд. грн.: з 449,5 до мінус 228,8 млрд. грн. Агрегований чистий збиток великих та середніх підприємств виробничих секторів склав понад 10% їх власного капіталу, що значно вище аналогічні показники ковідного 2020 року. Загальна сума прямих та непрямих збитків підприємств України лише за перший рік повномасштабної війни за різними оцінками становить вимірюється у трильйонах гривень, що складає 20-30 % агрегованого власного капіталу підприємств станом на початок 2022 року. Все це свідчить про поглиблення внутрішніх кризових процесів, які вимагають формування та дієвого застосування нових підходів та механізмів антикризового управління, що базуватиметься на результатах комплексного попереднього аналізу, їх динаміки, факторів виникнення, впливу зовнішнього макросередовища. Їх застосування дасть змогу накопичити антикризовий потенціал, підвищити можливості адаптації підприємств машинобудування до впливу екзогенних і ендогенних факторів середовища, зменшити негативні наслідки ризиків фінансово-господарської діяльності.

Питання сутності антикризового управління, особливостей його реалізації у практичній діяльності підприємств досліджуються у працях іноземних вчених: Д. Аакера, П. Друкера [6], Дж. фон Неймана [7], М. Мескона, Г. Мінцберга [5], М. Портера [35], А. Слоуна [1], А. Чандлера [2], Й. Шумпетера та інших. Серед українських економістів, які досліджують дану проблему, варто відзначити таких учених, як В. Василенко [13], В. Герасимчук [16], Г. Кіндрацька [20], І. Кривов'язюк [4; 25], А. Наливайко [32], Л. Олійник [33], З. Шершньова [45] та ін.

Високо оцінюючи внесок науковців у розвиток теорії антикризового управління, існує низка невирішених питань, пов'язаних із проблемами

прикладного використання інструментарію антикризового управління, його взаємозв'язку з кризовими явищами, а також формуванням і реалізацією механізму антикризового управління, оцінювання його ефективності як основи вибору раціональних заходів, які сприятимуть виходу підприємств з кризи та її недопущенню. Все вищезазначене зумовлює необхідність обґрунтованості певних теоретичних та методичних положень щодо підвищення ефективності механізму антикризового управління на виробничих підприємствах в умовах сьогодення.

Мета та завдання дослідження. Метою даної кваліфікаційної роботи є удосконалення методичних підходів та надання практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності антикризового управління на підприємстві (на прикладі ТОВ "Завод-Фірма "Ось").

Для досягнення мети в роботі поставлені такі **завдання**:

- визначити економічний зміст та особливості формування стратегії підприємства;
- охарактеризувати чинники впливу на формування стратегії підприємства та методи їх дослідження;
- розкрити сутність механізму формування антикризової стратегії підприємства;
- дослідити організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Завод – Фірма «Ось» та провести аналіз його конкурентного середовища;
- проаналізувати господарську діяльність і фінансовий стан ТОВ «Завод – Фірма «Ось»;
- виконати моделювання ймовірності настання банкрутства ТОВ «Завод – Фірма «Ось»;
- розвинути науково-методичні положення щодо розробки антикризових стратегій управління конкурентоспроможністю та якістю продукції виробничого промислового підприємства;
- побудувати матрицю антикризових стратегій виробничого промислового підприємства та надати науково-практичні рекомендації щодо їх вибору і використання (на прикладі ТОВ "Завод-Фірма "Ось").

Об'єктом дослідження є антикризове управління на підприємстві ТОВ "Завод-Фірма "Ось".

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні положення та практичні рекомендації запровадження і реалізації антикризового управління на підприємстві машинобудівного комплексу.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в наступному:

- *розвинуті* науково-методичні положення щодо розробки антикризових стратегій управління конкурентоспроможністю;
- *набули подальшого розвитку* заходи та практичні рекомендації щодо реалізації стратегій антикризового управління на підприємствах машинобудування в реаліях воєнного часу.

Аналітична частина роботи виконувалася за допомогою **методів** аналізу і синтезу, статистичних (порівняння, величини структури, динаміки), SWOT-аналізу, методів розрахунку та аналізу фінансових коефіцієнтів, економіко-математичних методів (моделі діагностики ймовірності банкрутства на підприємстві). Розрахунки здійснювалися за допомогою програмного продукту Microsoft Excel.

Апробація результатів дослідження та їх публікація. Результати дослідження доповідались на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі», що проходила в Центральноукраїнському національному технічному університеті у грудні 2023 року. Основні положення й результати дослідження були опубліковані у тезах «Систематизація методів антикризового управління підприємством» збірника матеріалів вказаної конференції.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, які включають 10 підрозділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний її обсяг становить 82 сторінки друкованого тексту, в тому числі 75 сторінок основного тексту та 7 сторінок додатків. Список використаних джерел містить 47 найменувань на 4 сторінках. Ілюстративний матеріал роботи включає 12 таблиць і 11 рисунків.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та етапи формування стратегії підприємства

Широким використання терміна «стратегія» в управлінській практиці стало після другої світової війни. Втім деякі принципи стратегії використовувалися і раніше, наприклад, під час реорганізації Альфредом Слоуном американської компанії «General Motors» (1921 рік), що він пізніше підтвердив у своїй праці «Мої роки в General Motors» (перша публікація – 1963 рік) [1].

В роботі інших американських економістів-науковців Джона фон Неймана та Оскара Моргенштерна «Теорія ігор і економічна поведінка» [7] було впроваджено поняття управління стратегією, однак ця робота присвячена, головним чином, аналізу конфліктних ситуацій.

По суті про стратегію говорить і один з корифеїв світової управлінської науки Пітер Друкер, автор відзначає в своїй книзі «Концепція корпорації» [6], яку видано ще в 1946 році, що основою успішної діяльності підприємств є правильна постановка довгострокових цілей.

Серйозний внесок у розуміння стратегії як еволюційної адаптації підприємства внесли Альфред Чандлер (робота «Стратегія та структура») [2], Майкл Портер (робота «Стратегія конкуренції») [34], Девід Хассі, Рассел Акоф, Генрі Мінцберг (робота «Зліт і падіння стратегічного планування») [5], Едвард Фрімен та ін.

Аналіз літератури показав, що вітчизняні вчені дотримуються наступних визначень поняття стратегії.

Г. Кіндрацька трактує стратегію як діяльність, що полягає у виборі наряду дій для досягнення цілей організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища [20].

Н. Куденко в своїй праці визначає, що стратегія – це програма дій, яка визначає розвиток фірми, і відповідне управління, а також досягнення

поставлених цілей, визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища [27].

А. Наливайко дає поняття, що стратегія це встановлений та переглядуваний набір напрямків діяльності (мети та засобів її досягнення) для забезпечення поновлюваної відмітності та прибутковості [32].

З. Шершньова та С. Оборська в своїй роботі зазначають, що стратегія це – довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який воно визначає для себе з альтернативних варіантів, керуючись власними міркуваннями у межах своєї політики [45].

В. Василенко і Т. Ткаченко визначають стратегію як довгострокове, якісно певний напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілей» [13]. Таке визначення, з нашої точки зору, виключає яку-небудь визначеність в її реалізації і найімовірніше його можна вважати теоретичним, придатним для обґрунтування будь-якої зміни діяльності організації.

Отже, стратегія встановлює напрямки діяльності підприємства, тобто в які конкретно товари та ринки компанія направляє грошові та трудові ресурси, а також як саме це буде зроблено, тобто яким чином буде організована робота по формуванню споживчих переваг в даних сферах. Такий образ дій складається в рамках визначеної системи принципів, правил і пріоритетів, що обумовлюють зобов'язання місця (де), часу (коли), причини (чому), способу (як) і мети (для чого) дії.

Розглядаючи поняття стратегії на основі реконструкції і аналізу уявлень про стратегію класиків воєнної науки доцільно процитувати Карла фон Клаузевіца: «Тактика є вчення про використання збройних сил в бою, а стратегія - вчення про використання боїв в цілях війни ... Перша займається оформленням окремого бою, друга - використанням останнього ... питання є тактичними або стратегічними залежно від того, чи стосуються вони ведення бою або його значення» [40]. На думку Леєра, головне питання стратегії

полягає в розгляді операційної лінії, проникаючою в усе зокрема, на які розчленовується стратегічна операція, і що дає всьому сенс і зміст, напрям; стратегія пов'язує, зокрема «в одне внутрішньо-визначене ціле». Він вважає, що стратег дивиться на предмет в цілому, враховує всі непередбачуваності випадку і надає не визначені рішення, а відправні точки.

На рис. 1.1 зображено чотири підходи до різних аспектів розуміння поняття стратегії.

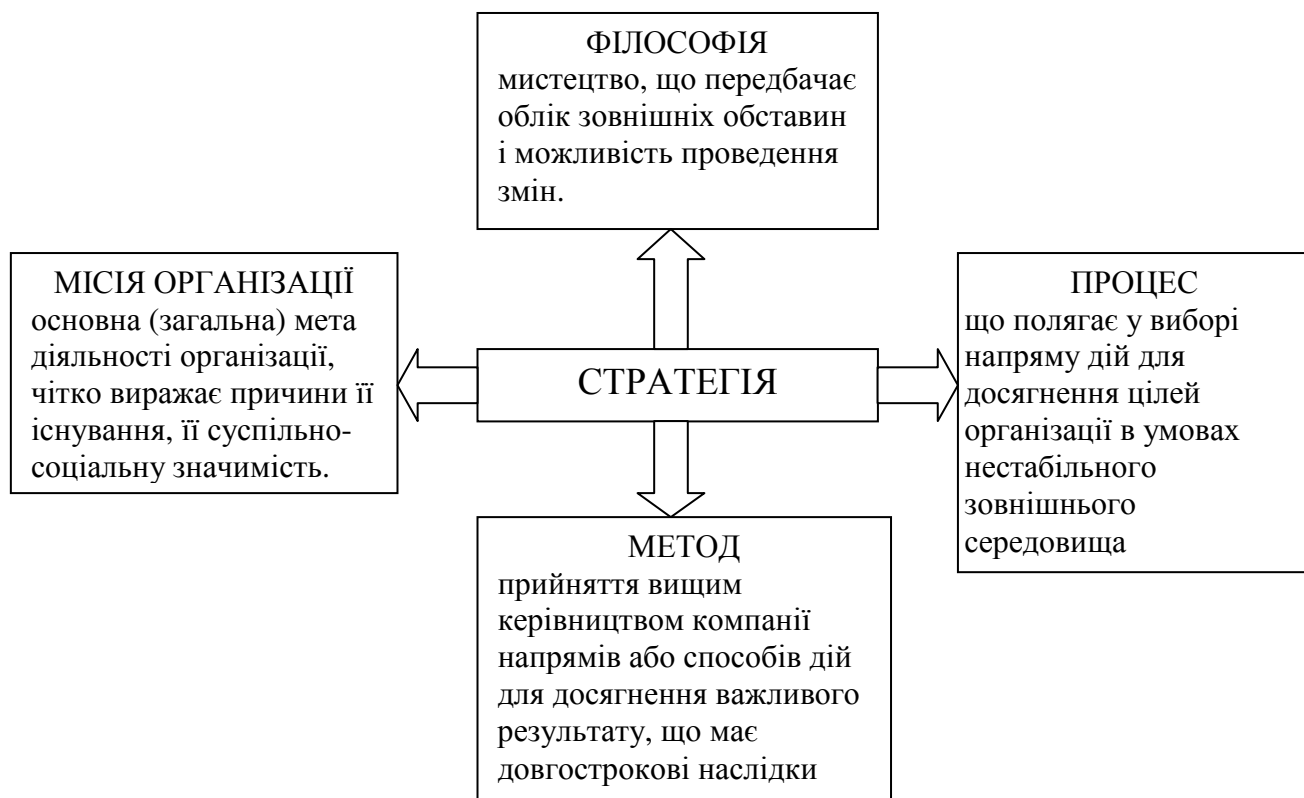


Рис. 1.1 Аспекти розуміння стратегії

Визначення стратегії як засобу досягнення бажаного становища компанії дали С. Хоффер і Д. Шепдел, констатували, що стратегія - це шлюбний союз між організацією та її оточенням [3].

Таким чином стратегія це – довгостроковий план розвитку підприємства, який реалізується за допомогою формування відносин, норм і змісту поведінки об'єкта управління, для забезпечення його прибутковості.

Особливу увагу необхідно приділити визначенню поняття «стратегія» такими науковцями як Г. Мінцберг, Б. Альстренд і Дж. Лемпел запропонували визначення стратегії в рамках так званих «5Р», як зазначено на рис. 1.2.

Дамо коротку характеристику кожній з цих складових.

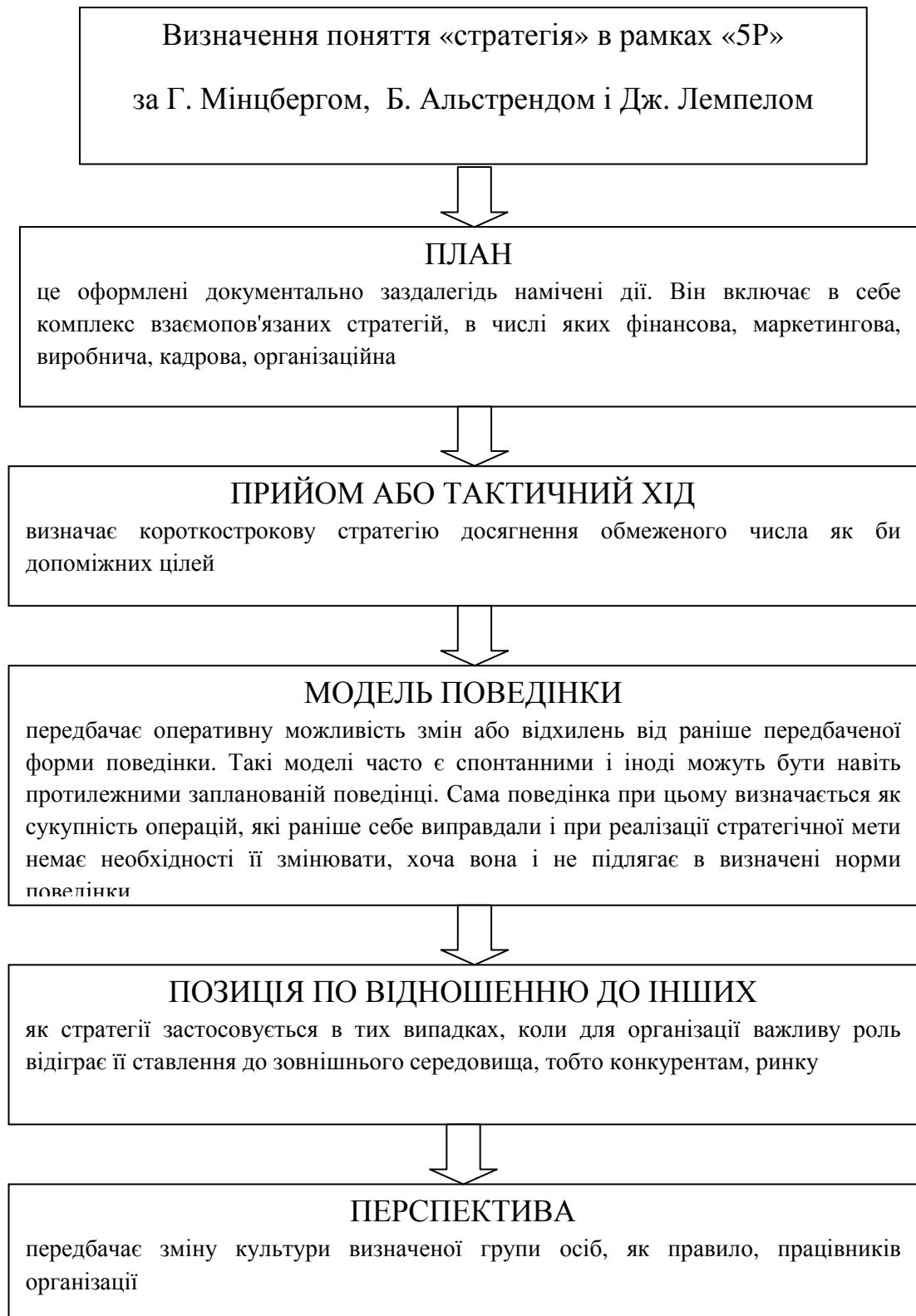


Рис. 1.2 Визначення поняття «стратегія» в рамках «5Р»

Стратегічний план – це оформлені документально заздалегідь намічені дії. Він включає в себе комплекс взаємопов'язаних стратегій, в числі яких фінансова, маркетингова, виробнича, кадрова, організаційна і т.д. В ньому представлені також дії по можливому злиттю, поглинанню, продажу підприємств та інші стратегічні ініціативи.

Прийом визначає короткострокову стратегію досягнення обмеженого числа як би допоміжних цілей.

Модель поведінки передбачає оперативну можливість змін або відхилень від раніше передбаченої форми поведінки. Такі моделі часто є спонтанними і іноді можуть бути навіть протилежними запланованій поведінці. Сама поведінка при цьому визначається як сукупність операцій, які раніше себе виправдали і при реалізації стратегічної мети немає необхідності її змінювати, хоча вона і не підлягає в визначені норми поведінки. Поняття позиції, як стратегії застосовується в тих випадках, коли для організації важливу роль відіграє її ставлення до зовнішнього середовища, тобто до конкурентів, ринку та ін.

Особливо значима ця стратегія для організацій, що має задовільну репутацію і яка ставить собі за мету її подальше поліпшення. Позиція відноситься до приватної стратегії, в той час як стратегічний план є спільною стратегією. Тут слід внести уточнення в поняття загальне і приватне. До приватних стратегій відносять ті, які пов'язані з цілком визначеним аспектом діяльності компанії, наприклад, з пануванням на ринку, проведених за допомогою конкурентних позицій.

Стратегія як перспектива передбачає зміну культури визначеної групи осіб, як правило, працівників організації.

Резюмуючи аналіз «5Р», зазначимо, що тут об'єднані загальні і приватні стратегії, а також тактика і операційні дії. І це навряд чи можна визнати обґрунтованим. Тим більше що в «5Р» включені різноманітні поняття.

Стратегію слід розглядати в двох розрізах: на макрорівні і на рівні її реалізації. Причому ці розрізи повинні бути концептуально взаємопов'язані і

взаємоузгоджені. Цей взаємозв'язок є необхідною умовою практичного вирішення стратегічних завдань.

Визначення стратегії на макрорівні нами розглядається як готовність економіки, галузі, підприємства, будь-якої системи що розвивається або гіпотетичним, або до явно назріваючим, або до таких, що почали проявлятися в реальності подіям, ігнорувати які, ці системи можуть тільки в тому випадку, якщо вони відмовляються або від свого ефективного функціонування у майбутньому, або від свого існування в принципі.

Мета розробки будь-якої стратегії - це її реалізація, що виражається в досягненні цілей підприємства. Стадія реалізації стратегії є однією з найважливіших складових циклу стратегічного управління підприємством, на сучасному етапі розвитку економіки України.

На сьогодні існує значна кількість варіантів класифікації стратегій підприємства. Така розмаїтість стратегій дещо ускладнює їх систематизацію, а багатоплановий характер діяльності підприємств зумовлює множинність ознак класифікації.

На думку В. Герасимчука найбільш суттєвими класифікаційними ознаками стратегій є:

- 1) рівень прийняття рішень;
- 2) базова концепція досягнення конкурентних переваг;
- 3) відносна сила галузевої позиції підприємства;
- 4) ступінь «агресивності» поведінки підприємства на ринку та в умовах конкурентної боротьби;
- 5) стадія життєвого циклу галузі [16, с.23].

Стратегічний підхід до управління підприємством визначає певну роль і місце стратегії діяльності в загальній системі управління підприємством, а процес формування і розробки стратегії складається з ряду взаємопов'язаних етапів (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Основні етапи процесу формування стратегії розвитку підприємства

Від того, як буде організовано виконання стратегії на підприємстві, залежать результати його діяльності. Головна задача стадії реалізації стратегії полягає в забезпеченні просування підприємства в напрямку досягнення стратегічних цілей при максимально можливому пристосуванні до реально складних умов внутрішнього і зовнішнього середовища, та ефективного використання ресурсів.

Заключним етапом процесу формування стратегії є аналіз та оцінка альтернативних варіантів для зосередження на стратегії, яка забезпечить максимальну ефективність роботи підприємства у майбутньому. Вибір стратегії повинен базуватися на концепції розвитку організації, а формулювання стратегії має бути однозначним та зрозумілим, оскільки обрана стратегія визначає дії керівництва та ухвалені ним рішення на тривалий період. Для цього необхідно ретельно дослідити та оцінити всі альтернативи, враховуючи різноманітні чинники, такі як вид бізнесу, особливості галузі, стан зовнішнього середовища, характер цілей підприємства, рівень ризику.

1.2. Чинники впливу на формування стратегії підприємства

Аналіз чинників навколишнього середовища є стратегічним засобом для розмежування зовнішніх і внутрішніх елементів, які можуть вплинути на ефективність діяльності. Аналіз включає оцінку рівня загрози або можливості, які можуть представляти фактори. Ці оцінки переводяться в процес прийняття рішень. Аналіз допомагає узгодити стратегії з навколишнім середовищем фірми.

Чинники, що визначають стратегію, завжди відрізнялися один від іншого. До основних факторів, що формують стратегії, можна віднести наступні:

- соціальні, політичні, громадянські та регулюючі норми;
- привабливість галузі і умови конкуренції;
- специфічні ринкові можливості і загрози;
- сильні і слабкі сторони організації, її конкурентні можливості;
- особисті амбіції, філософія бізнесу, етичні погляди менеджерів;
- цінності та культура компанії.

Людські ресурси набувають характеру сталості і стають питанням стратегії і розвитку компанії, яка постійно намагається адаптувати свій персонал до технологічного розвитку, використовуючи навчання, яке, вважається одним з найбільш ефективних інструментів управління персоналом, який дозволяє компаніям мати ефективний людський потенціал. Особами, які

приймають рішення, є: керівники, підприємці та співробітники. Прийняття рішень є невід'ємною частиною побудови стратегії. Зміни в складі ради директорів впливають на зміни в стратегії. Нові члени управлінської команди можуть спробувати переглянути існуючі стратегії з метою впровадження нових ідей, щоб вивести бізнес на новий рівень. В ієрархічно організованих компаніях важливі рішення традиційно зберігаються за вищим керівництвом і, отже, є низхідним процесом. І навпаки, рішення також можуть прийматися як висхідний процес, якщо співробітники мотивовані грати роль в розробці стратегії [11].

Структурні перетворення, такі як придбання злиттів і експансія на міжнародні ринки, вимагають стратегічної перебудови. Такі перетворення змінюють структуру управління, капіталу, власності і ринку організації, роблячи зміни в стратегічному управлінні неминучими. Компанія повинна скоригувати існуючі стратегії і розробити нові, щоб узгодити і скоригувати цілі і завдання організації.

Зростаюча конкуренція на цільових ринках викликає термінові огляди стратегій з метою підвищення конкурентної переваги. Підприємства використовують стратегічні інструменти для вивчення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз і зміни існуючих стратегій. Зміна стратегії дозволить змінити курс шляхом усунення слабких місць і загроз [23].

Соціальні та культурні профілі цільових ринків підприємства можуть викликати зміни в стратегічному управлінні. Організація хоче переконатися, що стратегічна орієнтація її бізнесу перебудована з урахуванням демографічної та культурної чутливості, особливо при виході на нові ринки або розробці нових продуктів для певних сегментів ринку.

Зміни в законах, таких як закони про податки, навколишнє середовище та охорони здоров'я, впливають на зміни в стратегічному управлінні. Організація повинна скорегувати існуючі стратегії свого бізнесу з урахуванням вимог нових законів [37].

Компанія може змінити стратегії через наявність або відсутність адекватних технологічних можливостей. Придбання капітальних ресурсів, таких як автоматизоване обладнання та сучасне обладнання, може спонукати організацію збільшити обсяги виробництва і скорегувати функції ланцюжка поставок. Тенденції інформаційних технологій також впливають на зміни в стратегічному управлінні.

Ресурси, які доступні для компанії, також мають вирішальний вплив на те, яка стратегія переслідується (зміст стратегії) і як розробляється стратегія (запланована або виникає). Мета стратега – координувати ресурси організації (їх сильні і слабкі сторони) з можливостями і небезпеками навколишнього середовища [13].

Внутрішня динаміка компанії, включаючи організаційну культуру, владу і політику, а також процеси навчання, також може вплинути на стратегію. Корпоративні цінності - ефективний інструмент управління, який може дати компанії явну конкурентну перевагу, створивши високо мотивовану робочу силу. Крім того, планування може бути результатом процесів навчання, які є результатом робочих відносин з клієнтами, постачальниками, банківськими консультантами, владою, членами сім'ї та колегами [14].

Зовнішнє середовище є важливим чинником впливу: роль стратега полягає в далекоглядності в політичному, економічному, соціальному і технологічному середовищі.

Зовнішні зацікавлені сторони, такі як постачальники, клієнти, союзи і органи влади впливають на процес прийняття стратегічних рішень. Оскільки компанії залежать від зовнішнього середовища - від ресурсів, законності та продажу своїх продуктів - ці зовнішні групи мають владу над компанією, що, в свою чергу, впливає на рішення менеджерів [26].

Зовнішні фактори навколишнього середовища складніше прогнозувати і контролювати. Зовнішнє середовище включає політичні, екологічні, технологічні і соціологічні події або тенденції, які можуть прямо або побічно вплинути на бізнес. Зовнішні фактори навколишнього середовища можуть бути

більш небезпечними для організації, з огляду на той факт, що вони непередбачувані, до них важко підготуватися.

Деякі приклади факторів зовнішнього середовища:

- зміни в економіці;
- загрози від конкуренції;
- політичні фактори;
- постанови уряду;
- сама індустрія (рис.1.4).



Рис. 1.4. Фактори зовнішнього середовища (непрямої дії)

Фактори внутрішнього середовища легше контролювати, ніж фактори зовнішнього середовища. Внутрішній аналіз розпізнає і оцінює ресурси, можливості і основні компетенції.

Внутрішній аналіз виконується тому, що це єдиний спосіб визначити сильні і слабкі сторони підприємства, необхідні для прийняття правильних стратегічних рішень. Щоб почати процес стратегічного управління, маркетологи повинні провести внутрішній аналіз. Це включає визначення сильних і слабких сторін бізнесу шляхом аналізу його компетенцій. Для ефективних стратегій організація повинна використовувати і розширювати свої

сильні сторони, а також скорочувати свої слабкі сторони, таким чином просуваючи свою конкурентну перевагу, щоб отримати прибуток.

Незважаючи на певні розбіжності, усі стратегії об'єднує одна спільна мета – оптимізація діяльності підприємств на ринку стосовно інших. Тому при виборі конкурентної стратегії або стратегії розвитку доцільно керуватися особливостями конкретної ринкової ситуації. Якщо розроблена стратегія й тактика конкуренції, яку узгоджують з вищим керівництвом підприємства, забезпечує реалізацію сильних сторін, то формується конкретне технічне завдання на виробництво і збут продукції, а також вимоги щодо необхідної цінової політики, системи товаропросування тощо.

1.3. Методи дослідження чинників впливу середовища на стратегію підприємства

Існує безліч механізмів стратегічного аналізу, які компанія може використовувати. Найбільш використовуваний комплексний аналіз навколишнього середовища – це аналіз PEST. Аналіз заохочує стратегічне мислення і допомагає оцінити, як стратегія підприємства вписується в більш широке середовище, надає огляд найважливіших зовнішніх впливів на організацію, дозволяє лідерам приймати більш рішучі рішення.

PEST-аналіз корисний у всіх галузях на стратегічному, відомчому та проектному рівнях для оцінки поточних і майбутніх ринків. Використовується він в якості ключового входу для планування, маркетингу, організаційних змін, розвитку бізнесу і продуктів, управління проектами і дослідницьких звітів [31].

PEST – це інструмент стратегічного управління, який використовується для виявлення, аналізу, організації та моніторингу ключових зовнішніх факторів, які можуть вплинути на організацію зараз і в майбутньому. Аналіз PEST включає в себе безліч факторів, які впливають на бізнес-середовище. Ці фактори можуть вплинути на кожну галузь прямо або побічно. PEST-аналіз позначають наступні фактори:

- політичні чинники;

- економічні чинники;
- соціальні чинники;
- технологічні чинники;
- правові чинники;
- екологічні чинники.

Політичні або політично мотивовані чинники, які можуть вплинути на бізнес: державна політика; політична стабільність або нестабільність; бюрократія; корупція; зовнішньоторговельна політика; податкова політика; торговельні обмеження; закони про: працю, охорону навколишнього середовища, авторське право, захист прав споживачів, регулювання конкуренції, фінансування грантів та ініціатив та ін. Питання, які необхідно поставити: Яка державна політика чи політичні групи можуть бути корисними або шкідливими для успіху організації? Політичне середовище стабільне або може змінитися?

Загальні економічні сили, які можуть вплинути на те, що підприємство намагається зробити: економічні тенденції, темпи зростання, сезонні фактори, зростання галузі, оподаткування, інфляція, процентні ставки, міжнародні обмінні курси, міжнародна торгівля, витрати на робочу силу, наявний дохід споживачів, рівень безробіття, доступність кредитів, грошово-кредитна політика, витрати на сировину та ін. Необхідні питання: Які економічні фактори будуть впливати на рух компанії вперед? Чи впливають на підприємство поточні економічні показники? Як кожен економічний фактор впливає на ціни компанії, доходи та витрати [15]?

Соціальні аспекти, відносини і тенденції, які впливають на бізнес підприємства і цільовий ринок. Такі як: ставлення і загальні переконання щодо ряду факторів, включаючи здоров'я, роботу, відпочинок, гроші, обслуговування клієнтів, імпорт, релігію, культурні табу, навколишнє середовище; зростання населення і демографія, розмір та структура сім'ї, імміграція, еміграція, тенденції способу життя та ін.. Питання: Як цінності і переконання споживачів

впливають на їх купівельні звички? Як людська поведінка або культурні тенденції грають роль в бізнесі організації?

Технології, які можуть вплинути на те, як підприємство проведе і поширює продукти і послуги. Наприклад: нові технології, технологічна і комунікаційна інфраструктура, автоматизація, законодавство в області технологій, дослідження та інновації, регулювання інтелектуальної власності, технології та розробки конкурентів, технологічні стимули та ін. Питання задавати: Які інновації та технологічні досягнення доступні? Як вони можуть вплинути на діяльність організації?

Поточні та майбутні нормативно-правові вимоги, що впливають на роботу компанії: закони, що стосуються захисту споживачів, праці, здоров'я і безпеки, антимонопольного законодавства, інтелектуальної власності, захисту даних, оподаткування і дискримінації; міжнародні, внутрішні торговельні правила (обмеження), рекламні стандарти, маркування продукції і стандарти безпеки та ін.. Питання задавати: Які правила і закони застосовуються до бізнесу підприємства? Вони допомагають або заважають бізнесу? [36].

Сили навколишнього середовища, що впливають на підприємство або географічне становище клієнта, навколишнє середовище і природні ресурси, що використовуються організацією. Приклади: погода, зміна клімату, вуглецевий слід, екологічні норми, закони і цільові показники забруднення, політика в області переробки і утилізації відходів, зникаючі види, підтримка поновлюваних джерел енергії та ін.. Питання: Який вплив клімату, погоди або географічного положення? Чи готова компанія до майбутніх екологічних цілей?

Підприємство проводить аналіз навколишнього середовища, щоб визначити потенційний вплив певних аспектів загального та операційного середовища на бізнес-операції. PEST-аналіз визнає можливості і загрози в середовищі організації з точки зору її сильних сторін і недоліків [12].

Аналіз навколишнього середовища складається з трьох етапного процесу, в якому компанія спочатку класифікує фактори навколишнього середовища, які

впливають на її бізнес. На другому етапі компанія збирає інформацію про обраний набір факторів навколишнього середовища, які найбільш ймовірно впливають на бізнес-операції фірми. Ця інформація служить вихідною для прогнозу впливу кожного фактора навколишнього середовища на підприємство [27].

SWOT – це інструмент структурованого планування, який можна використовувати для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, пов'язаних з управлінням бізнесом. Механізм SWOT-аналізу отримав широке визнання завдяки своїй простоті і силі в розробці стратегії. Як і будь-який інструмент планування, SWOT-аналіз так само гарний, як і інформація, з якої він складається. Дослідження і точні дані мають життєво важливе значення для виявлення ключових проблем в середовищі організації [43].

Використання SWOT-аналізу може допомогти бізнесу визначити переваги або недоліки змін, які вони хочуть внести, на основі внутрішніх і зовнішніх факторів. SWOT-аналіз можна розбити на дві окремі частини. Сильні і слабкі сторони засновані на внутрішніх чинниках довкілля. Можливості та загрози засновані на зовнішніх факторах навколишнього середовища.

Внутрішній аналіз сильних і слабких сторін фокусується на внутрішніх чинниках, які дають організації певні переваги і недоліки в задоволенні потреб її цільового ринку. Сильні сторони відносяться до основних відмінностей, які дають фірмі перевагу в задоволенні потреб її цільових ринків. Будь-який аналіз сильних сторін компанії повинен бути орієнтований на ринок та клієнта, тому що сильні сторони мають сенс тільки тоді, коли вони допомагають фірмі у задоволенні потреб клієнтів. До слабких сторін відносяться будь-які обмеження, з якими стикається компанія при розробці або реалізації стратегії. Слабкі сторони слід також розглядати з точки зору клієнта, оскільки клієнти часто відчують слабкі сторони, які компанія не може побачити. Орієнтація на ринок при аналізі сильних і слабких сторін не означає, що сильні і слабкі сторони, не орієнтовані на ринок, повинні бути забуті. Швидше, це передбачає,

що всі фірми повинні зв'язати свої сильні і слабкі сторони з вимогами клієнтів. Внутрішній аналіз заснований на ресурсах і можливостях фірми [39].

Слабкі сторони – це проблеми, які знижують конкурентоспроможність і вимагають поліпшення. Слабкі сторони можуть включати в себе: брак досвіду, навичок або коштів, старіння інфраструктури та технологій, негнучка робоча сила [23].

Зовнішній аналіз розглядає можливості і загрози, що існують в середовищі організації. І можливості, і загрози, що не залежать від організації. Можливості – це сприятливі умови в середовищі організації, які можуть привести до винагород, якщо використовувати їх належним чином. Можливості повинні бути використані, якщо організація хоче витягти з них вигоду. Можливості можуть включати в себе: нові ринки, нова технологія, зміни в демографії клієнтів і виборі способу життя, актуальні події, зміни в державній політиці.

Загрози - це проблеми, представлені організації, які заважають їй досягти бажаних цілей. Загрози можуть включати в себе: нові правила, нових конкурентів, політичні зміни, умови навколишнього середовища, стан економіки.

Аналіз навколишнього середовища враховує вплив технологічних, урядових, економічних, культурних, демографічних чинників.

Економічна складова передбачає відповідь на питання: Які економічні тенденції можуть вплинути на ділову активність? (Процентні ставки, інфляція, рівень безробіття, доступність енергії, наявний дохід та ін.).

Технологічна складова передбачає відповідь на питання: Якою мірою існуючі технології дозрівають? Які технологічні розробки або тенденції впливають або можуть вплинути на галузь фірми?

Політико-правова складова передбачає відповідь на питання: Які зміни в регулюванні можливі? Який вплив вони нададуть на галузь підприємства? Які податкові або інші стимули розробляються, які можуть вплинути на розробку стратегії? Чи існують політичні або урядові ризики стабільності?

Соціокультурна складова передбачає відповідь на питання: Які виникають тенденції в способі життя, моді та інших компонентах культури? Які їх наслідки? Які демографічні тенденції будуть впливати на розмір ринку в галузі? (Тобто темпи зростання, доходи, переміщення населення). Чи представляють ці тенденції можливість або загрозу? [42].

Постійний розвиток у всіх сферах надав організаціям орієнтацію на стратегічне управління, особливо стосовно внутрішнього та зовнішнього середовища, що є основою, з якою організація може досягти своїх цілей, завдяки інформації, що надається про можливості та загрози у зовнішньому оточенні, сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища. Ці фактори впливають на визначення відповідного стратегічного варіанту, який є одним із етапів стратегічного управління. Він закінчується визначенням стратегічних шляхів, важливих для компанії для гармонізації сильних і слабких сторін внутрішнього середовища, можливостей та загроз у зовнішньому середовищі.

1.4. Механізм формування антикризової стратегії підприємства

Процес виведення підприємства з кризового стану має відбуватися не хаотично та безсистемно, він має бути належним чином організований та скоординований.

Основними документами, які мають розроблятися на підприємстві в рамках антикризового управління є антикризова стратегія. Це поняття можливо синтезувати на сонові проведеної морфологічної оцінки «стратегія» та «криза», що було проведено в роботі вище. Результати представлено у вигляді рис. 1.5.

Формування антикризової програми належить до найбільш відповідальних та вагомих питань, оскільки саме обґрунтований вибір антикризових заходів забезпечує виведення підприємства зі стану кризи з найменшими втратами у найкоротші терміни.



Рис. 1.5. Синтезоване поняття «антикризова стратегія підприємства»

Особливу увагу в антикризовому управлінні слід зосередити на виборі напрямків та стратегій для виходу підприємства з кризи. Адже, з точки зору антикризового управління, очевидно, що саме вибір адекватних заходів для подолання кризового стану гарантує відновлення "здорового" стану підприємства. Механізм планування та реалізації стратегії антикризового розвитку, заснований на теорії управлінського циклу, представляє собою процес підготовки управлінських рішень, що складається з чітко визначених етапів.

Даний механізм містить у собі такі основні етапи, як наведено на рис 1.6 [34].

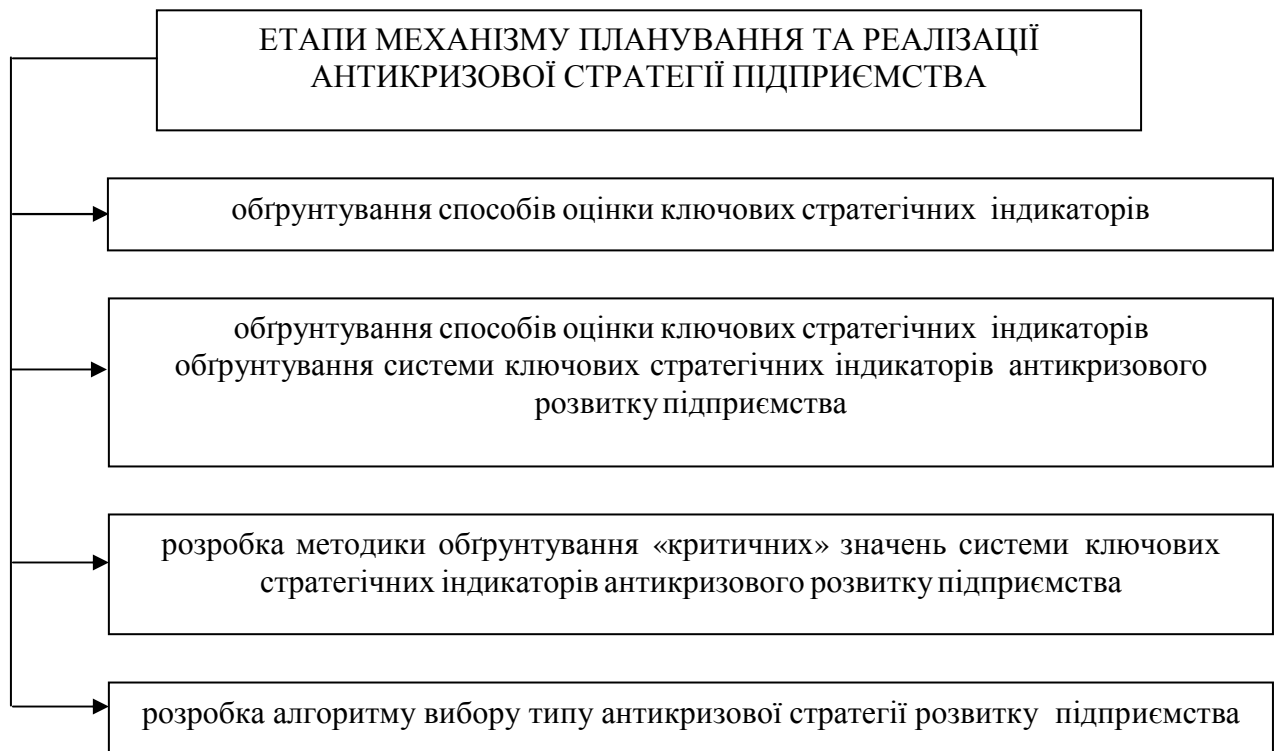


Рис. 1.6. Етапи механізму планування та реалізації антикризової стратегії підприємства

Механізм антикризового управління дозволяє сформулювати його мету та завдання в контексті розробки та реалізації комплексу заходів щодо подолання кризових явищ на машинобудівних підприємствах України. Антикризове управління діяльністю суб'єктів господарювання має суттєве значення в сучасних економічних умовах розвитку підприємницьких структур, так як забезпечує ефективну діяльність на основі передбачення та своєчасного реагування на негативні ситуації.

Антикризова стратегія розробляється на підставі проведеного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища виробничого підприємства, який передбачає виконання певних заходів.

Враховуючи особливості діяльності виробничих підприємств і результати діагностичного оцінювання рівня їх кризового стану керівництву та спеціалістам слід обґрунтувати стратегічні альтернативи виходу з кризи: стратегію виживання, стратегію стабілізації або стратегію зростання.

Підприємство під час своєї діяльності стикається із процесами, якими воно може керувати, а також процесами, які не піддаються управлінню. Ці процеси можуть призвести як до негативних, так і до позитивних наслідків. Процес антикризового розвитку є керованим, спрямованим на подолання кризи, але при цьому він не має суперечити цілям підприємства.

Підприємства можуть використовувати систему антикризового фінансового управління згідно з рішенням арбітражного суду зі справи про банкрутство як за власною заявою, так і заявою кредиторів.

Усі фактори, які впливають на антикризове управління, пов'язані між собою та носять як внутрішній, так і зовнішній характер, а також можуть бути випадковими, непередбачуваними та призвести до неочікуваних фінансових результатів. Усе це приводить до необхідності створення універсальної системи антикризового управління, яка б включала оперативні, тактичні, стратегічні та запобіжні механізми фінансової стабілізації підприємства.

Кожне управління має бути ефективним. Підвищення ефективності управління викликає зростання його потенціалу, можливість позитивних змін.

Враховуючи теоретичні основи стратегічного управління і практику виробничих підприємств щодо здійснення заходів по виходу з кризи, нами пропонується модель вибору та розроблення антикризової стратегії виробничого підприємства (див. рис. 1.7).



Рис. 1.7. Механізм впровадження антикризової стратегії підприємства

Запропонований механізм відображає складний взаємопов'язаний комплекс стратегічних і оперативних заходів, кожен з яких підпорядковується єдиній меті, цілям і завданням, пов'язаних з реалізацією антикризової політики підприємства, а її елементи можуть мати як захисний, так і наступальний характер, використання яких дозволить виробничому підприємству в кризових умовах не тільки розв'язати проблему виживання, але й реалізувати перспективу сталого росту.

2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЗАВОД-ФІРМА «ОСЬ»

2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз конкурентного середовища

Діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «Завод-фірма «Ось» (далі за текстом – Товариство), яке виступає правонаступником малого приватного підприємства «Фірма «Ось» у формі повного товариства, зареєстрованого 13.03.92 р. Реєстраційною Палатою Кіровоградської міської Ради народних депутатів, реєстраційний № 00613-ПТ-1, визначається його статутом. Товариство має ідентифікатор в Єдиному державному реєстрі підприємств та організацій України 13749538. Місцезнаходження підприємства: м. Кропивницький, проспект Інженерів 4/8.

У своїй діяльності Товариство керується Законами України «Про господарські товариства», «Про підприємства в країні», «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про власність».

Товариство є юридичною особою, має самостійний баланс, поточний та інші рахунки у банках України та інших держав, печатку, штампи, фірмовий бланк, фірмовий знак, банківські, поштові та інші реквізити. Товариство володіє відокремленим майном, може від свого імені набувати майнові та особисті немайнові права, укладати угоди та інші юридичні акти, виступати позивачем та відповідачем у народному, арбітражному та третейському судах.

Засновниками Товариства є особи, склад яких обумовлено в установчому договорі Товариства:

- 1) Шаповалова Наталія Вікторівна (частка в статутному фонді – 50%);
- 2) Ліневич Мар'ян Антонович (частка в статутному фонді – 50%).

Штат підприємства складають 16 працівників.

Статут Товариства затверджується загальними зборами Засновників. Зміни до Статуту вносяться за рішенням вищого органу Товариства. Державна

реєстрація Товариства здійснюється Реєстраційною Палатою виконкому Кропивницької міськради.

Товариство засноване з метою здійснення виробничо-господарської діяльності, спрямованої на отримання прибутку для задоволення соціально-економічних потреб Засновників та членів трудового колективу.

Вищим органом Товариства є загальні збори учасників (або їх представників), які скликаються не рідше як один раз на рік. Виконавчим органом Товариства є його директор. Він правомочний вирішувати усі питання діяльності Товариства, за винятком тих, що віднесені Статутом до компетенції учасників Товариства. Після обрання директора вищим органом, з ним укладається контракт відповідно ст.16 Закону України «Про підприємства в Україні». Контракт від імені вищого органу підписує Голова Товариства.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю Товариства здійснює Ревізійна комісія, склад якої визначається зборами Учасників. Ревізійну комісію очолює Голова комісії, який обирається зборами Учасників.

У розпорядженні підприємства є: механо-зборочний цех, гальванічний участок, деревообробний цех, участок розкрою металу, експериментальний участок, токарно-фрезерний цех, автотранспортний участок, комерційний відділ, архів, охорона, бухгалтерський відділ, адміністрація тощо.

Товариство співробітничає з багатьма підприємствами на Україні, і з деякими фірмами з Польщі, Молдови, Латвії, Литви. Приймає участь в агротехнічних виставках та виставках для бджолярів в Україні та за кордоном. Підприємство розвивається та поступово розширяється.

Статут підприємства має типову форму, тому не відображає конкретних обставин обліку на підприємстві, розподілення прибутків, прав та обов'язків трудового колективу. Статутний фонд на момент створення підприємства відповідно до установчих документів склав 12000,00 грн.

Товариство самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність, виступає учасником та засновником підприємств з іноземними інвестиціями

згідно з Законами України «Про підприємства в Україні», «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про режим іноземного інвестування».

Працівники Товариства підлягають обов'язковому державному соціальному страхуванню у передбаченому законодавством порядку

Товариство займається виготовленням та реалізацією торгового обладнання, центрифуг різних видів, зокрема призначених і для харчової промисловості. Головним конкурентом у цьому виробництві можна вважати ПАТ «Сумське машинобудівне НВО» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні конкуренти з виробництва центрифуг

Назва підприємства (місцерозташування)	Ступінь конкуренції		
	незначний вплив	середній вплив	значний вплив
Центрифуги			
ТОВ «Зміївський машинобудівний завод» (м. Зміїв, Харківська область)	+		
ТОВ «Техносінтез» (м. Харків)		+	
Публічне акціонерне товариство «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання» (м. Суми)			+
Приватне Акціонерне Товариство Полтавський машинобудівний завод (м. Полтава)		+	
ТОВ «СІ ЕФ ТІ Україна» (Львівська область)		+	
Центрифуги для інших цілей (крім сепараторів молочних, пристроїв для віджимання і сушіння білизни і центрифуг, які використовуються в лабораторіях)			
ТОВ «Зміївський машинобудівний завод» (м. Зміїв, Харківська область)			+
ТОВ «Техносінтез» (м. Харків)			+
Публічне акціонерне товариство «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання» (м. Суми)			+
Приватне Акціонерне Товариство Полтавський машинобудівний завод (м. Полтава)		+	
ТОВ «СІ ЕФ ТІ Україна» (Львівська область)		+	
Центрифуги для харчової промисловості і виробництва напоїв			
Приватне Акціонерне Товариство Полтавський машинобудівний завод (м. Полтава)			+
Публічне акціонерне товариство «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання» (м. Суми)			+

Інші важливі напрямки діяльності досліджуваного підприємства – це виготовлення і реалізація автомобільних причепів та бджолоінвентаря.

Так, наше товариство займається виробництвом причепів згідно укладеній ліцензійній угоді від 07.03.2002 р. № 01-52, від 15.10.2003 р. № 0120461-462, від 15.10.2004 р. № 0192, 0193/01, 02 ЛУ 04 з Державним підприємством «Державний автотранспортний науково-дослідний і проектний інститут» про забезпечення відповідності виготовленої та поставленої продукції усім вимогам нормативних документів на продукцію.

За час свого існування товариство випустило понад 30 модифікацій автопричепів, призначених для перевезення вантажів різних типів по всіх видах доріг, на яких допускається експлуатація автотранспорту. Основні конкуренти розташовані в різних куточках країни, декілька з них – у містах Кременчук та Київ (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні конкуренти з виготовлення автопричепів

Назва підприємства (місцерозташування)	Ступінь конкуренції		
	незначний вплив	середній вплив	значний вплив
ТОВ «Верхньодніпровський Авторемонтний Завод» (Дніпропетровська область, місто Верхньодніпровськ)			+
ТОВ «Агромоторсервіс» (Хмельницька область, м. Старокостянтинів)			+
ТОВ "НВП-ПАЛИЧ" (м. Київ)			+
ТОВ «Кременчуцький завод причепів» (Полтавська область, м. Кременчук)			+
ТОВ "Завод Причепів "Золотий Лев" (м. Київ)		+	
ПП «ТРАНС-АВТО-Д» (Хмельницька область, м. Волочиск)		+	
ТОВ "КОРТЕС-2015" (Полтавська область, м. Кременчук)		+	
ПАТ «Кременчуцький колісний завод» (Полтавська область, м. Кременчук)		+	
ПП "ПРАГМАТЕК" (м. Луцьк)		+	
ТОВ «Завод Титан» (Київська область, Бориспільський р-н)	+		
ТОВ "КОРІДА-ТЕХ" (Кіровоградська область, м. Світловодськ)	+		

ТОВ «Завод-фірма «Ось» є єдиним в Україні підприємством, що випускає повний комплект бджолообладнання. Серед десятків найменувань продукції можна знайти практично все, що потрібно пасічнику. Бджолоінвентар «Осі» експортується в Литву, Естонію, Латвію, Білорусь, Молдову.

Основними конкурентами товариства з продукції бджолообладнання в першу чергу є державні лісогосподарські підприємства, що займаються виготовленням виробів з деревини (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні конкуренти з виготовлення виробів з деревини

Назва підприємства (місцезнаходження)	Ступінь конкуренції		
	незначний вплив	середній вплив	значний вплив
Державне підприємство Куп'янське лісове господарство (Харківська область) ¹		+	
ТОВ ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО "УКРДРЕВ" (м. Черкаси)		+	
Державне підприємство Вовчанське лісове господарство (Харківська область)	+		
Державне підприємство Клесівське лісове господарство (Рівненська область)	+		
ДП "ФАКРО-ЛЬВІВ" Польського підприємства "ФАКРО" (Львівська область)	+		
ТОВ "ВЕА" (Київська обл., місто Бориспіль)	+		
ТОВ "ВУДСТОК" (м. Харків)	+		
Державне підприємство "Ізюмське лісове господарство" (Харківська область)	+		
ТОВ "СОБЕКС УКРАЇНА" (Сумська область)	+		
Сумське обласне Управління лісового та мисливського господарства ²	+		
ТОВ "Костопільський фанерний завод" (Рівненська область)	+		
ТОВ "Золотий дим" (Сумська область)	+		
Державне підприємство Волинське державне лісогосподарське об'єднання ³	+		

Примітки:

¹ не проводить господарську діяльність через бойові дії

² діяльність підприємства припинено та знято з обліку у вересні 2023 році

³ підприємство знаходиться в стадії припинення діяльності

Як бачимо з табл. 2.3, ступінь впливу конкурентів визначається здебільшого як незначний і тільки по двом підприємствам – як середній. Крім

того деякі з конкурентів або уже припинили свою господарську діяльність на ринку, або перебувають у стадії припинення.

Важливе значення для визначення конкурентного становища підприємства на ринку має SWOT-аналіз (SWOT – аббревіатура перших літер англійських слів strengths – сильні сторони, weakness – слабкі сторони, opportunities – можливості і threats – небезпека, загроза).

Методологія SWOT-аналізу дозволяє систематизувати результати дослідження за такими групами: сильні та слабкі сторони діяльності організації (внутрішні фактори); сприятливі можливості та загрози з боку навколишнього (зовнішнього) ринкового середовища (зовнішні фактори). Для вирішення завдань з оцінювання поточного стану підприємства та перспектив цього розвитку нами проведено аналіз ситуації всередині підприємства і зовнішній аналіз його діяльності.

Цей метод широко застосовується в зарубіжній практиці фінансового аналізу, де він розглядається як найважливіший інструмент маркетингового аналізу організації. Однак при деталізації SWOT-аналізу та включення до нього математичних розрахунків основних балансових коефіцієнтів, що визначають фінансові результати діяльності, фінансовий стан організації, його можна і доцільно розглядати як комплексний метод оцінки фінансово-господарської діяльності організації.

За результатами проведеного SWOT-аналізу (таблиця 2.4) встановлюємо, що досліджуване підприємство має ряд сильних сторін і можливостей на ринку. Їй можна запропонувати конкретні стратегії з потенціювання цих сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить фірмі конкурентні переваги.

До сильних сторін було включено невеликий штат з молодих та перспективних працівників. Підприємства з малою кількістю працівників мають кращі комунікативні зв'язки, а це значною мірою покращує роботу всього колективу. Інформація, в такому колективі, швидко знаходить свого адресата та знижується вірогідність її викривлення. Також доброзичливої та

ефективної корпоративної культури легше досягти в малому штаті працівників, ніж у великому.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ТОВ «ЗАВОД-ФІРМА «ОСЬ»

	ПЕРЕВАГИ “S” – STRENGTH	НЕДОЛІКИ “W” – WEAKNESS
Внутрішнє середовище	1. Відносно невеликий штат працівників. 2. Молодий і перспективний колектив. 3. Висока якість продукції. 4. Хороша репутація у клієнтів. 5. Захоплення суміжних сегментів ринку. 6. Асортимент товарів різного типу. 7. Швидка обробка замовлень.	1. Низька кваліфікація співробітників. 2. Немає обслуговування після продажу. 3. Мало додаткових послуг. 4. Невеликі обсяги збуту та інвестицій у розширення виробництва.
	МОЖЛИВОСТІ “O” – OPPORTUNITIES	ЗАГРОЗИ “T” – THREATS
Зовнішнє середовище	1. Впровадження нових технологій. 2. Вихід на нові ринки. 3. Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів. 4. Розробка власних антикризових заходів. 5. Надання додаткових послуг.	1. Нестабільна економічна та політична ситуація в світі та країні. 2. Втрата частини працездатного персоналу у зв'язку з мобілізацією. 3. Збільшення ціни ресурсів для виробництва. 4. Сезонні спади обсягів збуту. 5. Втрата ринків збуту та погіршення логістики через війну з рф

Джерело: розроблено автором

Наступними сильними сторонами є високий рівень продукції. Кожна фірма робить найбільший акцент в своїй діяльності саме на виготовлену продукцію. Інші фактори діяльності також є важливими, але не відграють першочергового значення. Інтер'єри, фасади будинків, реклама приваблюють клієнтів, але втримує їх саме якісна продукція.

Далі в списку переваг зазначена хороша репутація у клієнтів фірми. Товариство функціонує на ринку автопричепів не перший рік і має сформовану клієнтську базу, а отже її продукція ефективна та якісна. Частина нових клієнтів була залучена за порадою наших постійних клієнтів.

П'ятий та шостий пункти переваг відкривають нам нові лінії товарів та нові сегменти ринку. Товариство займається виготовленням та збутом не тільки автопричепів, а й спецобладнанням для бджільництва, спецодягом та автотрейлерами. Таким чином, прибутки надходять з різних сегментів ринку і від різних покупців, що забезпечує фінансову стабільність в разі зменшення купівельної спроможності покупців (чи зменшення попиту) одного з типів товарів.

І заключний пункт сильних сторін – це швидка обробка замовлень, за рахунок ефективної та злагодженої роботи працівників підприємства, та використання вдосконалених технологій виготовлення.

На жаль, кожне підприємство також має свої недоліки, досліджуване підприємство не є виключенням з цього правила.

Одним з головних недоліків є низька кваліфікація працівників. З усього персоналу підприємства тільки у одного є науковий ступінь. Для більш ефективної роботи необхідно мати спеціалізовану освіту в даній галузі, або принаймні вищу за іншою спеціальністю, оскільки вища школа дає різнобічні вміння та навички всім хто її проходить.

Наступними пунктами слабких сторін є мала кількість додаткових послуг та відсутність після продажного обслуговування. Наприклад, можна організувати службу для ремонту пошкодженої техніки та профілактичного огляду. Адже знайти відповідні запчастини після гарантійного обслуговування може бути проблематично, тому їх виготовлення та подальший продажі на заводі – це більш реально, швидко та ефективно.

Ще одна із слабких сторін – невеликі обсяги збуту, високий рівень оподаткування та в результаті від'ємний показник чистого прибутку за період 2019-2022 рр., і як наслідок відсутність інвестиційних ресурсів у розширення виробництва. Це пов'язане з багатьма факторами (як внутрішніми, так і зовнішніми).

Якщо говорити про можливості підприємства в майбутньому – необхідно зазначити спроби запровадити нові технології. Технічний прогрес не стоїть на

місці, а отже, потрібно своєчасно змінюватися, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку. Позитивний ефект від модернізації виробництва продукції можливий за рахунок залучення молодих кваліфікованих кадрів зі спеціалізованою технічною, бажано повною вищою освітою, зокрема у Кропивницькому бакалаврів та магістрів за спеціальностями «Галузеве машинобудування» та «Прикладна механіка» випускає Центральноукраїнський національний технічний університет, бакалаврів по спеціальності «Прикладна механіка» – Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті.

Ще однією з можливостей розвитку є вихід на нові ринки збуту продукції. Більшою мірою реалізація товарів товариства відбувається по місту Кропивницькому та Кіровоградському районі. Проте необхідно розвивати територію охоплення збуту продукції по всій області та за її межами.

Важливою можливістю, яку можна реалізувати найближчим часом є налагодження роботи з постачальниками з інших регіонів. Потрібно розвивати свої ділові зв'язки по всій території України. З новими каналами ресурсів можна не просто знайти кращі чи дешевші матеріали, а й нових партнерів для розвитку бізнесу та можливого розширення фірми до мережі фірм.

Гадаємо, не останньою можливістю є розробка власних антикризових заходів. Як показує досвід вітчизняних підприємств – краще мати антикризовий план, ніж не мати його. Так, лише у XXI столітті спостерігалось вже кілька криз, пов'язаних з різними часто непередбачуваними зовнішніми обставинами (глобальна економічна криза у 2008 – 2013 рр., криза через глобальну пандемію Covid у 2019 – 2020 рр., російська окупація півострову Крим (2014 рік), антитерористична операція на сході України у 2014 – 2018рр. вторгнення РФ в Україну з 2022 по ...), що викликали загальний спад в економіці, значний ріст інфляції, знецінення гривні, нестабільну політичну ситуацію та низку інших негативних явищ. Тому вважаємо, що підприємству потрібно мати план на різні ситуації.

І ще однією з можливостей є надання додаткових послуг. Як вже зазначалося вище, це може бути після продажне чи після гарантійне обслуговування тощо.

Загрози – це те, що вносить негативні корективи в роботу підприємства. Для даного підприємства були визначені наступні загрози.

Нестабільна політична та економічна ситуація в країні та світі. Зараз дуже складний час для жителів України та світу в цілому. В уже Україні другий рік поспіль триває повномасштабна війна з РФ. В Європі відбуваються теракти, а в Ізраїлі з кінця 2023 року також мають місце військові дії. Ці події впливають на економіку багатьох провідних країн світу, зокрема, зміни курсів валют, цін на продовольство, матеріали та енергоресурси. Багато країн світу переосмислюють свої безпекові пріоритети та зміщують акценти на розширення виробництва зброї, боєприпасів, сучасних засобів ПВО, літаків та кораблів. Всі ці фактори й події не можна назвати сприятливим середовищем для розвитку традиційних форм бізнесу і довгострокових інвестицій у виробництво.

Наступною загрозою для фірми є поява конкурентів. Оскільки в даній сфері товарів функціонує ринок вільної конкуренції та практично відсутні бар'єри входження в галузь – існує велика імовірність появи супротивників по збуту. А отже потрібно бути конкурентоспроможними та удосконалювати свою продукцію і сервісні послуги.

Ще одна загроза може негативно вплинути на рівень прибутку підприємства – збільшення ціни ресурсів через причини описані вище, а також логістичні труднощі. Ці фактори напряму впливають на собівартість та ціну продукції. Через санкції та блокування експорту запчастин з країн ближнього СНД потрібне розширення каналів постачання.

Загроза, якій теж слід приділити увагу – сезонний спад купівлі продукції. Автопричеми та супутню продукцію більше купують весною та восени. Це зумовлено, більшою мірою, пожвавленням діяльності в сільському господарстві. В той же час спецобладнання для бджільництва – активніше продається весною та влітку. Необхідно зважати на ці фактори. Наприклад, в

сезон найбільших продажів можна відкласти гроші на модернізацію, а уже в періоди спаду попиту проводити її, щоб не було застою виробництва.

2.2. Аналіз показників господарської діяльності

Для того, щоб з'ясувати ефективність господарської діяльності ТОВ «Завод-фірма «Ось», першочергово необхідно визначити зміну основних показників діяльності, проаналізувати базові показники динаміки виробництва і реалізація продукції (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка основних показників виробництва та реалізації продукції ТОВ «Завод-фірма «Ось» протягом 2020-2022 рр.

Показник	Рік, обсяг, тис. грн.			Темп зміни, %		
	2020	2021	2022	2021 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020
Чистий дохід від реалізації продукції	342,3	825,6	410,3	241,2	49,7	119,9
Обсяг виробленої продукції (за собівартістю)	904,0	1388,8	1538,1	153,6	110,8	170,1
Коефіцієнт відповідності	0,38	0,59	0,27	157,0	44,9	70,4
Середні залишки нереалізованої продукції	843,6	1146,4	1463,4	135,9	127,7	173,5
Собівартість реалізованої продукції	748,9	1055,2	909,1	140,9	86,2	121,4
Інші операційні доходи та інші доходи	405,2	227,8	496,7	56,2	218,0	122,6
Витрати на збут	2,5	3,1	2,9	124,0	93,5	116,0
Чистий прибуток (збиток)	-1,4	-1,8	-2,1	128,6	116,7	150,0

Як випливає з даних таблиці 2.5, за аналізований період відбувалося зростання обсягів виробництва продукції підприємства, ріст середніх залишків нереалізованої продукції та відповідно констатуємо факт збільшення чистого збитку, з 1,4 тис. грн. у 2021 році до 2,1 тис. грн. у 2022 році.

Однак обсяги виробленої продукції значно відрізняються від обсягів реалізації продукції підприємства, що свідчить про постійну наявність значних залишків нереалізованої продукції, а відтак – про нестійку динаміку збуту продукції підприємства. Коефіцієнт відповідності між доходом від реалізації

продукції та обсягами виробництва коливається від 0,27 у 2022 році (мінімум) до 0,59 у 2021-му, весь час змінюючи своє значення.

Обсяг продажу безпосередньо впливає на інші сторони діяльності – собівартість і рентабельність продукції, фінансовий стан та конкурентоспроможність підприємства. Крім того, реалізацією завершується колообіг засобів підприємства. Кошти, які надійшли від продажу продукції, використовуються ним для придбання сировини і матеріалів, виплати заробітної плати і здійснення інших витрат. На ТОВ «Завод-фірма «Ось» мають місце значні обсяги надходжень за статтями «Інші операційні доходи» та «Інші доходи», сумарно вони сягають від 227,8 тис. грн. у 2021 році до 496,7 тис. грн. у 2022 році. У 2020 та 2022 році вони навіть перевищували показники чистого доходу від реалізованої продукції. Наслідки перевищення інших операційних доходів (та інших доходів) над чистим доходом від реалізації для ефективної господарської діяльності можуть бути різними. З одного боку, це може створити враження про великий обсяг ділової активності підприємства, що позитивно позначиться на його репутації та приверне нових інвесторів або клієнтів. Однак, оскільки фактично це перевищення є результатом одноразових подій (продажі оборотних або необоротних активів), то в майбутньому це може призвести до зниження загального доходу підприємства, зниження балансової вартості що негативно вплине на його фінансовий стан.

Витрати на збут також не мають стійкої тенденції до зростання і коливаються в межах 2,5-3,1 тис. грн., що можна вважати досить низькою цифрою.

Низькі витрати на збут у порівнянні з обсягами собівартості реалізованої продукції можуть мати кілька наслідків для ефективної господарської діяльності підприємства:

1. Недостатня увага до маркетингу: Низькі витрати на збут можуть свідчити про недостатню увагу до маркетингових заходів, таких як реклама, просування продукції на ринку, розвиток дистрибуційних каналів та інших

маркетингових заходів. Це може призвести до недостатнього просування продукції та втрати конкурентних позицій на ринку.

2. Недооцінка важливості витрат на збут: Витрати на збут є важливою складовою собівартості продукції, оскільки без ефективної збутової стратегії підприємство може зазнати втрат. Недооцінка цих витрат може призвести до недооцінки загальних витрат і, в результаті, до неправильного формування цінової політики.

Частка витрат на збут в обсягах собівартості реалізованої продукції або чистого доходу від реалізації продукції може варіюватися в залежності від галузевих особливостей та конкретних умов підприємства. Зазвичай, частка витрат на збут повинна бути оптимізована таким чином, щоб забезпечити ефективну збутову діяльність, але при цьому не перевищувати допустимий рівень, щоб не створювати надмірних навантажень на фінансову діяльність підприємства. Оптимальна частка може бути розрахована шляхом аналізу конкурентного середовища, споживчих уподобань, ефективності маркетингових заходів та інших факторів, що впливають на збутову діяльність.

Отже, в сучасних умовах надзвичайно важливим є налагодження ефективної системи аналізу реалізаційних процесів та збутової політики на підприємстві.

Оцінимо ефективність збутової діяльності за показниками рентабельності. Для цього здійснимо необхідні розрахунки у вигляді таблиці. Як показують дані таблиці 2.6, всі показники рентабельності досліджуваного підприємства (реалізованої продукції, основної діяльності, активів, власного капіталу, виробничих фондів), набувають від’ємних значень. Особливо критичною є ситуація з рентабельністю реалізованої продукції за прибутком від реалізації, яка становить -121,6% за підсумками 2022 року. Це можна вважати серйозним сигналом для управління підприємством про необхідність аналізувати та вирішувати причини такого стану речей.

Таблиця 2.6

**Основні показники рентабельності ТОВ «Завод-фірма «Ось»
протягом 2020-2022 рр.**

Показник	Рік, показник, %			Зміна, в.п.		
	2020	2021	2022	2021 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	-118,785	-27,810	-121,570	90,975	-93,760	-2,785
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	-0,409	-0,218	-0,512	0,191	-0,294	-0,103
Рентабельність основної діяльності	-0,002	-0,002	-0,002	0,000	-0,001	0,000
Рентабельність активів (ROA)	-0,008	-0,010	-0,011	-0,002	-0,001	-0,003
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-0,009	-0,012	-0,014	-0,003	-0,002	-0,005
Рентабельність виробничих фондів	-0,008	-0,010	-0,011	-0,002	-0,001	-0,003

Що стосується інших показників рентабельності, то їх абсолютні значення хоча також є від'ємними, проте є невеликими (в межах до -1%).

У ході аналізу результативності діяльності підприємства доцільно оцінити динаміку показників його ділової активності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Основні показники ділової активності ТОВ «Завод-фірма «Ось»
протягом 2020-2022 рр.**

№	Показники	2020	2021	2022	Зміна абсолютна		
					2021 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020
1	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,11	0,24	0,22	0,13	-0,02	-0,11
2	Коефіцієнт ефективності використання ресурсів	0,02	0,05	0,02	0,03	-0,02	0,00
3	Коефіцієнт оборотності запасів	0,20	0,42	0,39	0,22	-0,03	0,19
4	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,02	0,06	0,03	0,03	-0,03	0,01
5	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,65	53,61	42,08	50,96	-11,53	39,44
6	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,86	3,19	3,37	-3,67	0,18	-3,49
7	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,11	0,01	0,01	-0,11	0,00	-0,11

Продовження табл. 2.7

№	Показники	2020	2021	2022	Зміна абсолютна		
					2021 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020
8	Виробничий цикл (тривалість обороту запасів, 360/р.3), дні	1842	867	939	-974	72	-903
9	Тривалість обороту дебіторської заборгованості (360/р.5)	138	7	9	-131	2	-129
10	Тривалість операційного циклу (р.8 + р.9), дні	1980	874	948	-1106	74	-1032
11	Тривалість обороту кредиторської заборгованості (360/р.6), дні	2504	1164	1230	-1340	66	-1274
12	Фінансовий цикл (р. 10 – р. 11), дні	-525	-290	-282	235	8	243

Проаналізуємо отримані результати.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів у всіх роках набагато менше одиниці (від 0,11 до 0,24), тобто на кожну гривню вкладених оборотних активів продається товарів на 0,11-0,24 гривні.

Аналогічну ситуацію маємо з коефіцієнтами ефективності використання ресурсів (від 0,019 до 0,045): тут кожну гривню використаних основних засобів продається товарів лише на 2-4 копійки.

Коефіцієнти оборотності запасів (характеризує швидкість трансформації виробничих запасів в обсяги товарної продукції) та оборотності власного капіталу (характеризує швидкість обороту власного капіталу) на досліджуваному підприємстві суттєво збільшилися у 2021 році, що є позитивним явищем. Натомість зменшення значень цих коефіцієнтів у наступному 2022 році свідчить про зниження як оборотності, так і ділової активності.

Коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості у досліджуваних роках мали різноспрямовані тенденції. Так, коефіцієнт оборотності дебіторки у 2021 році різко виріс (з 2,6 до 53,6), тоді як аналогічний показник по кредиторці зменшився удвічі (з 6,8 до 3,2). Корекція обох показників у 2022 році була несуттєвою. Порівнюючи коефіцієнти

кредиторської заборгованості та дебіторської заборгованостей можна констатувати, що на досліджуваному підприємстві є ряд проблем з ефективним управлінням заборгованістю. Слід також підкреслити, що уся дебіторська заборгованість на досліджуваному підприємстві – це борги покупців за одержану продукцію. А тому питання встановлення ефективних договірних взаємовідносин з покупцями є одним із головних для керівництва підприємства.

Проблемою, яке потребує уваги, є не тільки необхідність зниження дебіторської заборгованості, але також і її збалансованості з кредиторською. Науковці вважають, що оптимальне співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості від 0,9 до 1,0 [17, с.41]. Тобто, кредиторська заборгованість може перевищувати дебіторську не більше, ніж на 10%.

На ТОВ «Завод-фірма «Ось» коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості у 2020 році становив лише 0,11, що є дуже низьким. Але у 2021-2022 рр. це показник впав ще більше – до критичних 0,005-0,007.

Як наслідок неефективної політики управління заборгованостями, на підприємстві формується прострочена кредиторська заборгованість, особливо за розрахунками з бюджетом та страхуванням. Ліквідувати її за допомогою регулярних платежів дебіторів в умовах війни практично неможливо.

Одними із найбільш важливих показників, що характеризують ділову активність виробничого підприємства, є тривалість виробничого, операційного та фінансового циклів. Чим менші тривалості цих циклів, тим ефективніша діяльність підприємства, адже вища його ділова активність.

На ТОВ «Завод-фірма «Ось» тривалість виробничого циклу є дуже великою: 1842 дні (5,0 років) у 2020 р., 867 день (2,4 роки) у 2021 р. і 939 дні (2,6 роки) у 2022 р. Практично аналогічними є тривалості операційного циклу. На практиці це призводить до низької оборотності поточних активів підприємства, що підвищує витрати на їх утримання та обслуговування і негативно впливає на рівень рентабельності.

Ще більшою є тривалість обороту кредиторської заборгованостей через проблеми з погашенням кредиторської заборгованості, про які вже йшла мова раніше.

Як відомо, «чим коротшим є фінансовий цикл, тим нижчою є ступінь забезпеченості організації оборотними активами, що є ризиковим для бізнесу, особливо під час виконання термінових контрактів на великі обсяги замовлень. Перевищення строків обороту кредиторської заборгованості над дебіторською може призвести до втрати знижок за дострокову оплату постачальникам, довіри з боку контрагентів, ділової репутації, негативної кредитної історії» [24, с. 72].

За умов, коли підприємство отримує кошти від дебіторів швидше, ніж оплачує поставку запасів кредиторам, виникає від'ємне значення тривалості фінансового циклу. Така ситуація має місце на досліджуваному підприємстві протягом 2020-2022 рр. Від'ємний фінансовий цикл можна оцінювати позитивно лише за умови стабільного попиту на продукцію (роботи, послуги) підприємства, що є актуальним наприклад для сфери торгівлі. На виробничому підприємстві це явище ми можемо оцінити як негативне (стосовно кредитоспроможності, збалансованості грошових потоків, фінансової стабільності в цілому). Можна констатувати, що товариство відчуває нестачу грошових коштів.

2.3. Оцінка фінансового стану підприємства

Аналіз фінансових результатів підприємства в умовах ринкових відносин особливо важливий для вирішення конкуренції і фінансової стабільності, надійності підприємства як партнера. Зростає також потреба в оцінці фінансового стану та аналізі ліквідності (платоспроможності) підприємства.

З позицій короткострокової перспективи фінансовий стан підприємства здебільшого ототожнюється з показниками ліквідності й платоспроможності, позаяк ці коефіцієнти характеризують здатність вчасно і у повному обсязі здійснювати розрахунки за поточними (короткостроковими) зобов'язаннями. Відповідні коефіцієнти розраховано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Коефіцієнти ліквідності та платоспроможності по ТОВ «Завод-фірма
«Ось» протягом 2020-2022 рр.**

№	Показники	2020	2021	2022	Зміна абсолютна		
					2021 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020
Поточної ліквідності							
1	Загальний коефіцієнт ліквідності (покриття)	1,27	1,28	1,33	0,01	0,04	0,06
2	Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності	0,53	0,56	0,56	0,04	0,003	0,04
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0	0	0	-	-	-
4	Коефіцієнт ліквідності товарно-матеріальних цінностей (робочого капіталу)	0,75	0,72	0,76	-0,02	0,04	0,02
Поточної платоспроможності							
6	Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	0,21	0,22	0,25	0,01	0,03	0,03
7	Коефіцієнт загальної платоспроможності	1,27	1,28	1,33	0,01	0,04	0,06
8	Коефіцієнт фінансового левериджу	0,20	0,22	0,25	0,03	0,03	0,06
9	Коефіцієнт мобільності активів	0,15	0,17	0,19	0,02	0,02	0,04
10	Частка кредиторської заборгованості у власному капіталі й дебіторській заборгованості	0,14	0,17	0,18	0,02	0,02	0,04

Спочатку ми проаналізуємо значення коефіцієнту покриття, який дає загальну оцінку ліквідності активів. Цей коефіцієнт показує, скільки гривень поточних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов'язань. У нашому випадку поточні активи перевищують поточні зобов'язання: на 1 грн. поточних зобов'язань припадає в середньому 1,30 грн. поточних активів. Отже, за коефіцієнтом покриття підприємство може розглядатись як таке, що має здатність погашати поточні зобов'язання в цілому. Позитивною є тенденція збільшення коефіцієнту покриття протягом 2020-2022 рр.

Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності, відомий як коефіцієнт «лакмусового папірця», є більш точним показником, оскільки враховує якість

оборотних активів, ураховуючи тільки ліквідні поточні активи і не враховуючи запаси. Згідно різних джерел, орієнтовне нормативне значення цього показника повинно бути в межах від 0,7 до 1. Розрахунки для ТОВ «Завод-фірма «Ось» показали, що коефіцієнт швидкої ліквідності коливався від 0,53 у 2020 році до 0,56 у 2022 році. Отже, спостерігається невідповідність цих значень нормативним. Тенденція поступового збільшення коефіцієнту швидкої ліквідності протягом 2020-2022 рр. є позитивним явищем.

Коефіцієнт абсолютної грошової ліквідності є найжорсткішим показником оцінки поточної ліквідності, оскільки він вказує на можливість негайного погашення частини поточних короткострокових зобов'язань. На ТОВ «Завод-фірма "Ось"» коефіцієнт абсолютної грошової ліквідності становить 0 протягом усього періоду спостереження.

Коефіцієнт ліквідності товарно-матеріальних цінностей (робочого капіталу), який визначається як відношення власного оборотного капіталу до поточних зобов'язань, коливається в межах від 0,72 до 0,76 для досліджуваного підприємства. Оскільки отримані значення менше за 1, підприємство не може покрити свої поточні зобов'язання за рахунок товарно-матеріальних запасів.

Проаналізуємо значення та динаміку основних фінансових коефіцієнтів, що використовуються для характеристики поточної платоспроможності підприємства.

Коефіцієнти забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами становлять 0,21–0,25, що удвічі нижче нормативного значення 0,5. Тобто, лише четверта частина оборотних активів нашого підприємства забезпечені саме власними коштами. Динаміка даного показника є позитивною, проте темпи зміни несуттєві.

Для коефіцієнтів загальної платоспроможності (визначається як діленням суми оборотних активів на короткострокові зобов'язання) нормативне значення встановлене на рівні 2 [30, с. 203-205]. Ці коефіцієнти по ТОВ «Завод-фірма «Ось» (від 1,27 до 1,33) не відповідали нормативним значенням. Тут ми також спостерігаємо певну позитивну динаміку, але до нормативу ще далеко.

Коефіцієнт мобільності активів також має тенденцію до поступового збільшення (0,02 в.п. щороку), але за абсолютними значеннями достатньо низький (0,15 – 0,19). Така низька мобільність активів характерна для багатьох виробничих промислових підприємств [22].

Ефективна фінансово-господарська діяльність будь-якого підприємства залежить від успішного управління його зобов'язаннями. Перейдемо до розгляду відповідних фінансових показників.

Коефіцієнт фінансового левериджу (обсяг позикового капіталу у розрахунку на одиницю власного капіталу [41]) на ТОВ «Завод-фірма «Ось» знаходиться в рекомендованих межах (20–25%), проте тенденція до поступового збільшення даного показника свідчить про зростання залежності від позикових ресурсів, а отже про підвищення фінансових ризиків.

Відносна частка кредиторської заборгованості у власному капіталі й дебіторці не мають рекомендованого значення (хоча деякі джерела стверджують, що така частка повинна бути не менше 60% [21]). У будь-якому разі позитивним являється факт тенденції до зниження. На ТОВ «Завод-фірма «Ось» така умова не виконується, втім протягом 2020-2022 рр. за абсолютними значеннями питома вага кредиторської заборгованості була невеликою (0,14-0,18).

В цілому проведений нами аналіз поточної ліквідності та платоспроможності показує, що ТОВ «Завод-фірма «Ось» має недостатньо власних коштів. Ця ситуація є сталим явищем і призводить до утворення простроченої кредиторської заборгованості, особливо перед бюджетом. Навіть з регулярними платежами від дебіторів, ліквідація цієї заборгованості в таких умовах неможлива. Багато підприємств розв'язують цю проблему шляхом короткострокового залучення банківських кредитів, але наша компанія не обирає цей варіант. В результаті борги накопичуються щороку і на кінець 2022 року перевищують 2 млн. грн. (включаючи борги за оплату праці, страхування, товари, роботи і послуги).

З точки зору довгострокової перспективи фінансовий стан підприємства можна оцінити за допомогою показників фінансової стійкості, які вказують на ступінь залежності компанії від зовнішніх інвесторів і кредиторів, структуру формування джерел коштів та фінансову незалежність в цілому.

В табл. 2.9 розраховані коефіцієнти фінансової стійкості для досліджуваного підприємства за попередні три роки.

Таблиця 2.9

**Коефіцієнти фінансової стійкості по ТОВ «Завод-фірма «Ось»
протягом 2020-2022 рр.**

№	Показники	2020	2021	2022	Зміна абсолютна		
					2021 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020
1	Коефіцієнт заборгованості	0,17	0,19	0,20	0,02	0,01	0,03
2	Коефіцієнт фінансової стійкості	6,89	6,05	5,47	-0,85	-0,58	-1,42
3	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,84	0,82	0,80	-0,02	-0,02	-0,04
4	Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,26	0,26	0,27	0,00	0,02	0,02
5	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,19	0,21	0,24	0,03	0,03	0,06
6	Коефіцієнт фінансової залежності	0,16	0,18	0,20	0,02	0,01	0,04

Коефіцієнт заборгованості (вказує на частку сформованості капіталу за рахунок позикового капіталу) по підприємству становив від 0,17 до 0,20, а за нормативом має бути не більше 0,6. Отже, ТОВ «Завод-фірма «Ось» має невисоку залежність від зовнішніх контрагентів. Коефіцієнт заборгованості поступово зростає, що є негативним явищем.

Коефіцієнт фінансової стійкості вказує на рівень забезпеченості власним капіталом. У нашому випадку цей показник протягом 2020-2022 років значно перевищує рекомендоване значення (1,0), що свідчить про нормальний рівень фінансової стійкості компанії у довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт автономії (сума власного капіталу до валюти балансу) дозволяє зробити висновок про фінансову незалежність підприємства.

Отримані значення (0,8 - 0,84) перевищують нормативне 0,5, що свідчить про високий рівень фінансової незалежності.

І коефіцієнт фінансової стійкості, і коефіцієнт автономії протягом 2020-2022 років мають тенденцію до зниження, що вважається негативним явищем.

Коефіцієнт залежності від довгострокових зобов'язань (нормативне значення за різними джерелами від 0,1 до 0,2) на досліджуваному підприємстві був дещо вищим (від 0,25 до 0,27) за нормативи.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу, який показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, може змінюватися в залежності від структури капіталу та галузевої приналежності підприємства. Мінімальне нормативне значення для цього коефіцієнту для виробничих підприємств оцінюється в межах від 0,3 до 0,5. У випадку досліджуваного підприємства маневреність власного капіталу становить від 0,19 у 2020 році до 0,24 у 2022 році а тому є недостатньою. Втім, є позитивною тенденція його поступового росту.

З розрахунків можна зробити висновок, що ТОВ «Завод-фірма «Ось» протягом 2020-2022 років мало обсяг власного капіталу, який був достатній для покриття поточних та довгострокових зобов'язань. Більшість фінансових коефіцієнтів стійкості знаходяться у встановлених нормативами межах. Маневреність власного капіталу є недостатньою, а залежність від довгострокових позикових ресурсів, навпаки, дещо завищена.

2.4. Моделювання ймовірності настання банкрутства

У світовій практиці одним з найважливіших інструментів системи раннього запобігання та прогнозування банкрутства підприємств є дискримінантний аналіз (аналіз множинних дискримінант – Multiple-discriminant analysis, MDA). Його зміст полягає в тому, що за допомогою математично-статистичних методів будують функцію та розраховують інтегральний показник, на підставі якого можна з достатньою ймовірністю передбачити банкрутство суб'єкта господарювання. Дискримінантний аналіз

ґрунтується на емпірично-індуктивному дослідженні фінансових показників великої кількості підприємств, одні з яких збанкрутували, а інші успішно продовжують свою діяльність. При цьому широко використовуються методи економетричного моделювання [46, с.92].

Використаємо найбільш популярні моделі прогнозування банкрутства для діагностування ТОВ «Завод-фірма «Ось»:

- 1) Багатофакторну модель Едварда Альтмана;
- 2) Модель Спрингейта;
- 3) Модель Романа Ліса;
- 4) Модель Таффлера;
- 5) Систему показників Бівера.

Розрахунок ймовірності банкрутства ТОВ «Завод-фірма «Ось», що виконано на основі п'ятифакторної моделі Едварда Альтмана представлено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Розрахунок п'ятифакторної моделі Едварда Альтмана для
ТОВ «Завод-фірма «Ось»**

№ п/п	Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік
1	Оборотний капітал, тис. грн.	2793	3212,5	3669,4
2	Сума активів, тис. грн.	18083,6	18491,5	18937
3	Чистий прибуток, тис. грн.	-1,4	-1,8	-2,1
4	Прибуток від реалізації, тис. грн.	-406,6	-229,6	-498,8
5	Власний капітал, тис. грн.	15131,8	15133,6	15135,7
6	Залучений капітал, тис. грн.	2951,8	3357,9	3801,3
7	Чиста виручка від реалізації, тис. грн.	342,3	825,6	410,3
	$k1 = p.1 / p.2$	0,1544	0,1737	0,1938
	$k2 = p.3 / p.2$	-0,0001	-0,0001	-0,0001
	$k3 = p.4 / p.2$	-0,0225	-0,0124	-0,0263
	$k4 = p.5 / p.6$	5,1263	4,5069	3,9817
	$k5 = p.7 / p.2$	0,0189	0,0446	0,0217
	$Z = 0,717*k1 + 0,847*k2 + 3,107*k3 + 0,42*k4 + 0,995*k5$	2,2127	2,0232	1,7509
	Ймовірність банкрутства*	не визначена	не визначена	не визначена

* при $Z < 1,23$ – підприємство є банкрутом, при Z від 1,23 до 2,89 – ймовірність банкрутства невизначена, при Z від 2,9 – ймовірність банкрутства дуже низька

Як видно з даних таблиці, за Альтманом ймовірність банкрутства нашого підприємства протягом 2020-2022 рр. є невизначеною. Негативним явищем є зниження показника Z з 2,12 до 1,75 за досліджуваний період.

Слід зазначити, що розрахунок коефіцієнтів регресії у моделях Альтмана здійснено за результатами діяльності компаній, що функціонували в іншому ринковому середовищі. У зв'язку з цим для діагностики вітчизняних підприємств вони можуть бути використані лише в комплексному фінансовому аналізі та як допоміжний показник.

Разом з тим широке застосування моделі Альтмана обумовлено наступними її позитивними якостями: модель включає велику кількість показників, що забезпечує низьку трудомісткість її використання при достатньо високій точності результатів; передбачає інтегральну оцінку і дає можливість порівняння стану різних об'єктів; інформація для розрахунку всіх показників доступна і міститься в основних формах звітності; існує можливість не тільки прогнозування банкрутства, але і оцінки зони ризику, в якій знаходиться підприємство.

Моделі оцінки ймовірності банкрутства підприємства Спрингейта, Р.Ліса, Таффлера здебільшого базуються на використанні тих же самих фінансових показників, що і модель Альтмана, але дещо в інших комбінаціях [38].

Так, в моделі Спрингейта в якості вихідних даних використовуються наступні фінансові показники: оборотні активи, сума активів, валовий прибуток, поточні зобов'язання, виручка від реалізації. В моделі Р.Ліса використовуються показники: оборотні активи, сума активів, операційний прибуток, чистий прибуток, власний капітал, залучений капітал. В моделі Таффлера – операційний прибуток, поточні зобов'язання, оборотні активи, довгострокові зобов'язання, виручка від реалізації.

Таким чином, більшість фінансових показників дублюються, тому доцільно звести їх розрахунок в одну таблицю (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Розрахунок моделей Спрингейта, Р.Ліса, Таффлера за звітністю
ТОВ «Завод-фірма «Ось»**

№ п/п	Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік
1	Оборотні активи, тис. грн.	2793	3212,5	3669,4
2	Сума активів, тис. грн.	18083,6	18491,5	18937
3	Валовий прибуток, тис. грн.	-406,6	-229,6	-498,8
4	Чистий прибуток, тис. грн.	-1,4	-1,8	-2,1
5	Операційний прибуток, тис. грн.	-406,6	-229,6	-498,8
6	Нерозподілений прибуток, тис. грн.	-12,8	-11,0	-8,9
7	Поточні зобов’язання, тис. грн.	2195,0	2501,9	2765,3
8	Довгострокові зобов’язання, тис. грн.	756,8	856,0	1036,0
9	Власний капітал, тис. грн.	15131,8	15133,6	15135,7
10	Залучений капітал, тис. грн.	2951,8	3357,9	3801,3
11	Виручка від реалізації, тис. грн.	342,3	825,6	410,3
Модель Спрингейта $Z = 1,03 x_1 + 3,07 x_2 + 0,66 x_3 + 0,4 x_4$				
	$x_1 = p.1 / p.2$	0,1544	0,1737	0,1938
	$x_2 = p.3 / p.2$	-0,0225	-0,0124	-0,0263
	$x_3 = p.3 / p.7$	-0,1852	-0,0918	-0,1804
	$x_4 = p.11 / p.2$	0,0189	0,0446	0,0217
	Z	-0,0246	0,0981	0,0083
	Z_{критичне}	0,862		
Модель Р.Ліса $Z = 0,063 x_1 + 0,092 x_2 + 0,057 x_3 + 0,001x_4$				
	$x_1 = p.1 / p.2$	0,1544	0,1737	0,1938
	$x_2 = p.5 / p.2$	-0,0225	-0,0124	-0,0263
	$x_3 = p.6 / p.2$	-0,0007	-0,0006	-0,0005
	$x_4 = p.9 / p.10$	5,1263	4,5069	3,9817
	Z	0,0127	0,0143	0,0137
	Z_{критичне}	0,037		
Модель Таффлера $Z = 0,53 x_1 + 0,13 x_2 + 0,18 x_3 + 0,16x_4$				
	$x_1 = p.5 / p.7$	-0,1852	-0,0918	-0,1804
	$x_2 = p.1 / (p.7 + p.8)$	0,9462	0,9567	0,9653
	$x_3 = p.7 / p.2$	0,1214	0,1353	0,1460
	$x_4 = p.11 / p.2$	0,0189	0,0446	0,0217
	Z	0,0497	0,1072	0,0596
	Z_{критичне}	0,2		

В результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що по всім моделям оцінки ймовірності банкрутства підприємства, які представлено в табл. 2.11, отримані розрахункові значення Z-показників є нижчими за відповідні критичні значення. Отже, є високий ризик потенційного банкрутства ТОВ «Завод-фірма «Ось» уже в найближчі роки.

Найбільш відомою моделлю однофакторного дискримінантного аналізу є система показників американського економіста У. Бівера. В основі досліджень Бівера покладено 30 найбільш часто вживаних у фінансовому аналізі показників. За ознакою однорідності ці показники були згруповані в шість груп. Із кожної групи Бівер вибрав по одному, найбільш типовому, показнику, які й склали його систему прогнозування можливості настання банкрутства.

Спробуємо використати цю систему для ТОВ «Завод-фірма «Ось» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Розрахунок системи показників Бівера за фінансовою звітністю
ТОВ «Завод-фірма «Ось»**

Показник	од.виміру	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Чистий прибуток	тис.грн.	-1,4	-1,8	-2,1
Амортизація	тис.грн.	0	0	0
Довгострокові зобов'язання	тис.грн.	756,8	856	1036
Поточні зобов'язання	тис.грн.	2195,0	2501,9	2765,3
Доходи майбутніх періодів	тис.грн.	0	0	0
Оборотні активи	тис.грн.	2793	3212,5	3669,4
Витрати майбутніх періодів	тис.грн.	0	0	0
Пасивна частина балансу	тис.грн.	18083,6	18491,5	18937
Активна частина балансу	тис.грн.	18083,6	18491,5	18937
Коефіцієнт Бівера	коэф.	-0,0005	-0,0005	-0,0006
<i>Група</i>		III	III	III
Коефіцієнт загальної ліквідності	коэф.	1,2724	1,2840	1,3269
<i>Група</i>		II	II	II
Рентабельність капіталу	%	-0,0077	-0,0097	-0,0111
<i>Група</i>		II-III	II-III	II-III
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	коэф.	0,1632	0,1816	0,2007
<i>Група</i>		I	I	I
Коефіцієнт покриття активів	коэф.	-0,1214	-0,1353	-0,1460
<i>Група</i>		III	III	III

Ознакою формування незадовільної структури балансу є таке фінансове становища товариства, в якого протягом тривалого часу (1,5 – 2 роки) коефіцієнт Бівера не перевищує 0,2 [28, с.131]. В нашому випадку коефіцієнт

Бівера наближається до нуля, що за рекомендованими показниками ставить ТОВ «Завод-фірма «Ось» у групу III (за рік до банкрутства).

За коефіцієнтами загальної ліквідності наше підприємство потрапило в групу II (за 5 років до банкрутства), що цілком відповідає результатам аналізу фінансового стану підприємства, що були виконані нами у попередньому параграфі.

Схожими є результати рентабельності капіталу, згідно з якими досліджуване підприємство знаходиться між групами II і III (група II – рентабельність 4%, група III – рентабельність -22%), хоча дещо ближче до групи два.

За коефіцієнтами концентрації позикового капіталу ТОВ «Завод-фірма «Ось» слід віднести до групи I (стійкий фінансовий стан). Однак зважаючи на специфіку досліджуваного підприємства, надавати великого значення показникам концентрації позикового капіталу не варто.

Таким чином, система показників Бівера дає дещо протилежні результати: за одними показниками ТОВ «Завод-фірма «Ось» слід віднести до групи I – стійкий фінансовий стан, тоді як за іншими – до групи II (за 5 років до банкрутства) чи до групи та III (за 1 рік до банкрутства).

Проведений аналіз свідчить про те, що спроби використати зазначені моделі для українських підприємств навряд чи виявляться успішними і дадуть надійні результати, а тому потрібно розробляти і використовувати вітчизняні моделі прогнозування можливості настання банкрутства. На жаль, останніх на сьогоднішній день дуже мало, причому переважна більшість із них також не апробована на достатній кількості українських підприємств різних сфер діяльності.

3. ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ В ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «ЗАВОД-ФІРМА «ОСЬ»

3.1. Розробка стратегії управління конкурентоспроможністю та якістю продукції

Формування системного підходу передбачає визначення цілей регулювання діяльності виробника для досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності продукції. В якості мети управління конкурентоспроможністю продукції розглядається формування та реалізація системного управлінського впливу на цей процес з метою підвищення їх конкурентних характеристик і результатів у заданих умовах господарювання. Пріоритетність зміни чинників конкурентоспроможності залежить від рівня соціально-економічного розвитку суспільства, характеристик ринків, на яких реалізується продукція, потреб конкретних споживачів та можливостей підприємств-виробників.

Прогресивну систему управління конкурентоспроможністю промислової продукції можна уявити у вигляді укрупненої схеми (рис. 3.1). Система управління конкурентоспроможністю продукції промисловим виробничим підприємством повинна приводити у відповідність можливості виробника і запити споживача з урахуванням сили конкурентів, базуючись на чисельному визначенні комплексного показника конкурентоспроможності продукції, що аналізується, та продукції конкурентів, що є її аналогом.

Функціонування системи управління конкурентоспроможністю повинне здійснюватися в тісному контакті із загальною системою управління підприємством. З тієї причини, що міжнародні стандарти серії ISO-9000 [18; 19] не застосовують термін «система управління конкурентоспроможністю», а лише обмежуються поняттям «система управління якістю», необхідно визначити особливості функціонування цих систем.

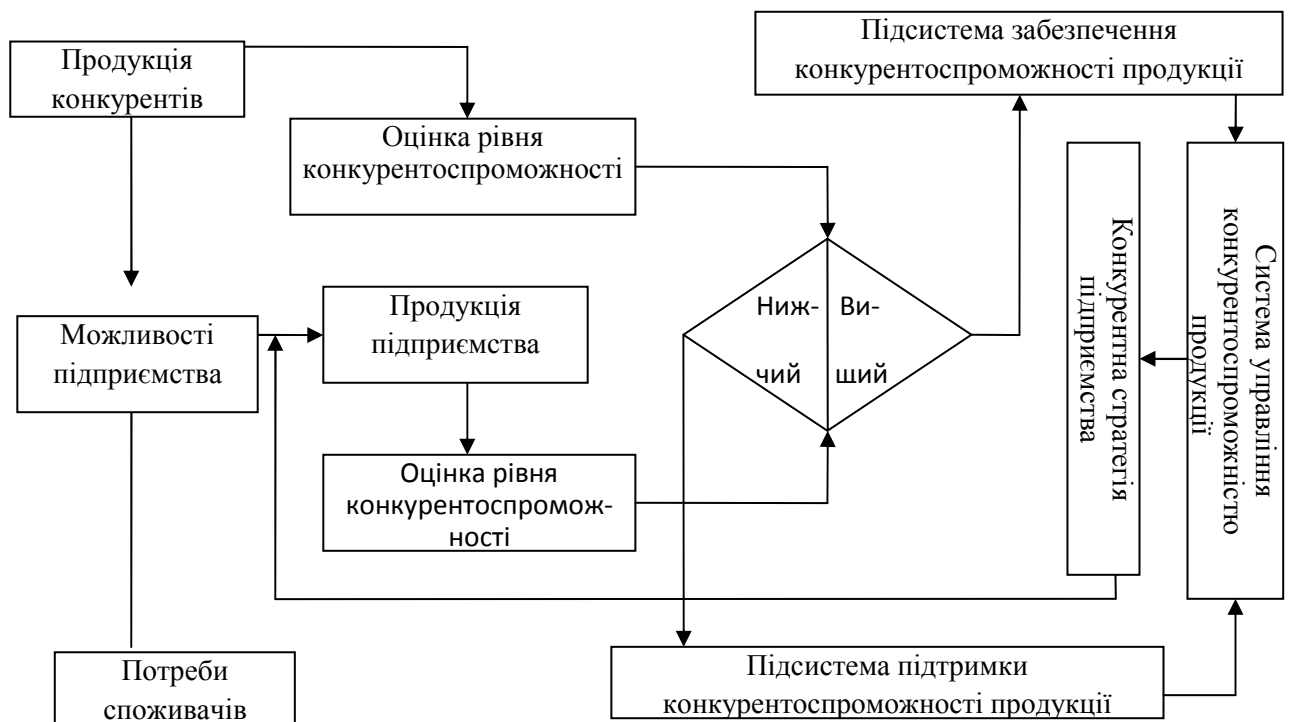


Рис. 3.1. Принцип функціонування системи управління конкурентоспроможністю виробничим підприємством

Система управління конкурентоспроможністю ні в якому випадку не повинна ліквідувати діючу на підприємствах систему управління якістю, вона повинна доповнити її і зайняти ту нішу, що на більшості підприємств залишається вільною – це оцінка діяльності конкурентів, а також розробка на цій основі визначеної конкурентної стратегії. Така система повинна враховувати фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, створювати комплекс заходів, спрямованих не тільки на забезпечення конкурентоспроможності продукції, що випускається, але і на її підтримку на тривалому проміжку часу.

Система управління конкурентоспроможністю ефективно діятиме тільки на базі вже існуючої системи управління якістю. Таким чином, управління забезпеченням і підтримкою конкурентоспроможності продукції буде полягати в створенні цілісної системи взаємного функціонування різних її елементів, що ілюструється на рис. 3.2. Відмінною рисою функціонування такої системи є те, що відповідний ринок збуту висуває свої вимоги до продукції і підприємствам необхідно знати всі можливі запити споживачів, щоб реалізувати продукцію в запланованих обсягах.

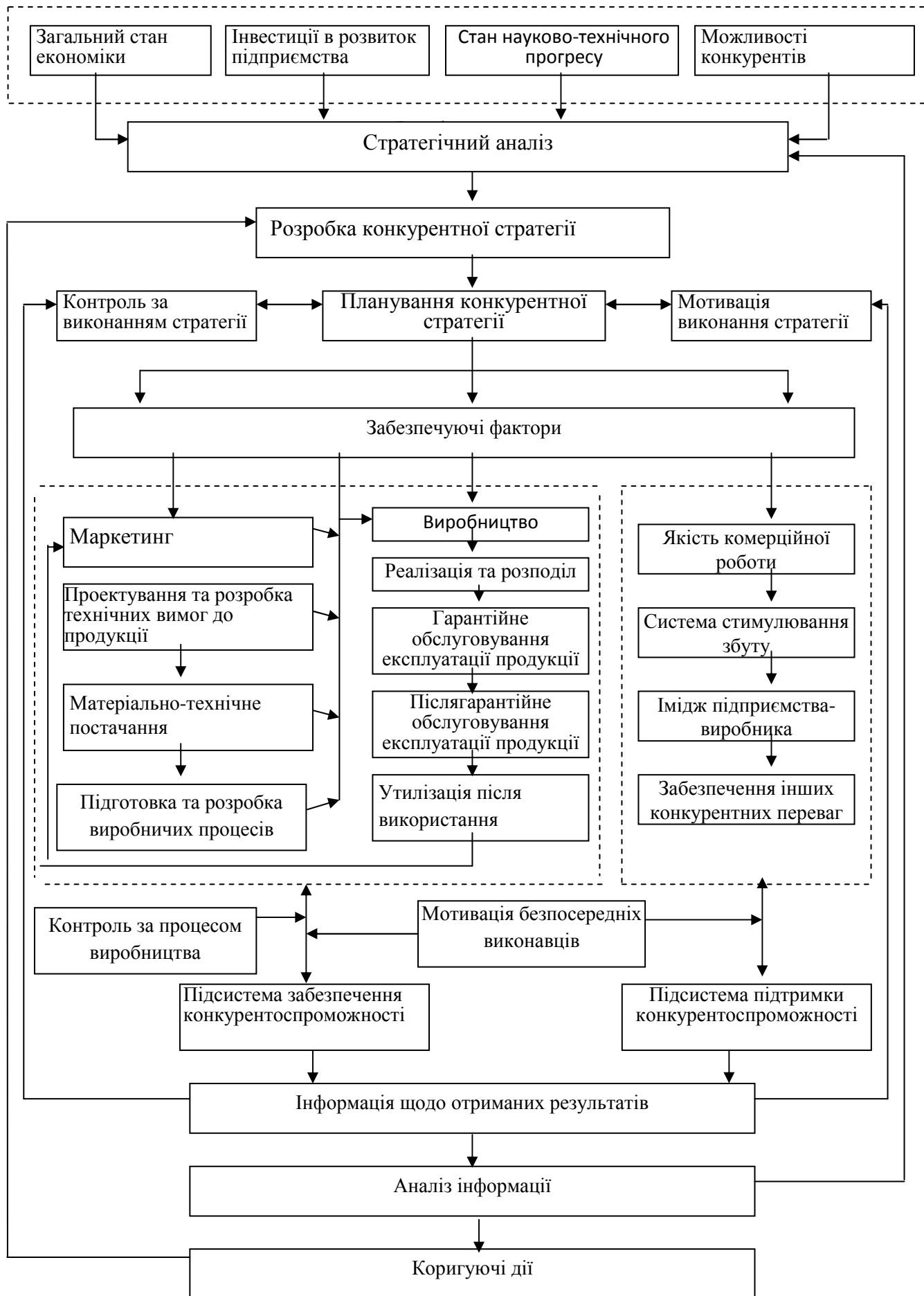


Рис. 3.2. Система управління конкурентоспроможністю продукції

У запропонованій схемі окремо виділені контрольні операції, пов'язані з протіканням виробничого процесу і процесу загального контролю над виконанням обраної стратегії, що дозволить застосувати статистичні методи контролю якості продукції. Після проведення кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності продукції, яка аналізується, та її аналогів, що є головною інформаційною базою для подальшого здійснення стратегічного аналізу, визначаємо розбіжність комплексного показника моделей техніки, що аналізуються. Мета стратегічного аналізу полягає у перетворенні отриманої інформації щодо рівня конкурентоспроможності продукції в конкретну стратегію.

Можливі варіанти таких стратегій будуть наведені в роботі далі. Втілення в практичну діяльність таких стратегій, на наш погляд, повинне виражатися через поліпшення кінцевих показників господарської діяльності підприємства: обсягу продажів, прибутку, рентабельності, чисельності персоналу тощо.

Систему управління конкурентоспроможністю ні в якому разі не можна ототожнювати з системою управління якістю. Система управління якістю більш фундаментальна, створюється на досить тривалому проміжку часу, вона менш гнучка, повинна бути сертифікована (за участю третьої сторони). На відміну від неї система управління конкурентоспроможністю більш гнучка, може бути створена швидко, якщо вже існує фундаментальна система управління якістю. Оскільки конкурентоспроможність - поняття відносне, то діяльність системи, перш за все, повинна бути націлена на дослідження продукції конкурентів, проведення порівняльного аналізу, виявлення сильних та слабких її сторін із збереження, розвитку та нарощування конкурентних переваг, зі створенням системи обліку, аналізу і контролю діяльності конкурентів, з розробки та реалізації стратегії конкуренції.

Дослідження збутової діяльності ТОВ «Завод-фірма «Ось» показало, що підприємство приділяє недостатньо уваги застосуванню ефективних маркетингових стратегій та інших засобів збільшення попиту на продукцію. Так, у підприємства відсутній власний веб-сайт та будь-яка реклама в мережі

Інтернет, зовнішня реклама (сіті-лайти, біл-борди, реклама на міському суспільному транспорті), реклама на місцевому радіо чи ТВ. Ці недоліки як наслідок не сприяють підвищенню іміджу і конкурентоспроможності продукції підприємства на місцевому, регіональному та вітчизняному ринку в цілому.

Для ефективного функціонування системи якості ТОВ «Завод-фірма «Ось» слід визначити взаємопов'язані види діяльності. Діяльність, у якій використовують ресурси і якою можна управляти для перетворення входів на виходи може вважатися процесом. Під „процесним підходом” розуміють застосування у межах організації системи процесів разом з їх визначенням та взаємодіями, а також управління ними. Перевагою процесного підходу є забезпечуваний ним неперервний контроль над зв'язками окремих процесів у межах системи процесів, а також над їхніми сполученнями та взаємодією.

На рис. 3.3 зображено модель системи управління якістю, в основу якої покладено процес, ілюструє зв'язки між процесами аналізу задоволеності споживача, системи управління документацією, відповідальністю керівництва, управління ресурсами та випуском продукції.

Розглянемо випуск продукції ТОВ «Завод-фірма «Ось», як окремий процес системи управління якістю підприємства. Отже, керівництвом та науково-технічною радою підприємства розроблено процеси, необхідні для випуску продукції. Планування випуску продукції узгоджене з вимогами до інших процесів системи управління якістю.

Отже, процес встановлення вимог до якості полягає у вивченні і аналізі вимог, що висуваються з боку нормативної документації та замовників (опрацювання стандартів, запитів, контрактів, замовлень та зворотній зв'язок із замовниками, у тому числі реагування на їх скарги).

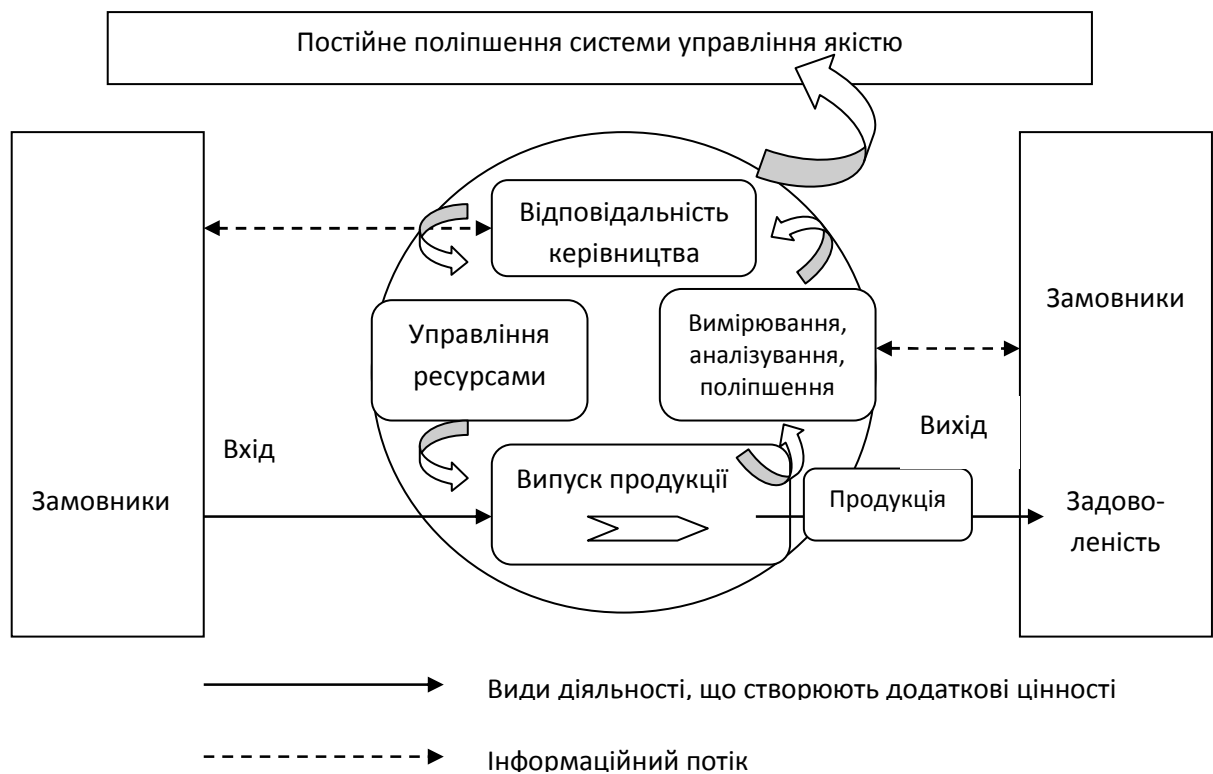


Рис. 3.3. Модель системи управління якістю продукцією підприємства

Всі вимоги на ТОВ «Завод-фірма «Ось» оформлені документально. Потім, уповноважені працівники планують етапи проектування. Вхідні дані проектування містять функціональні та експлуатаційні вимоги, законодавчі вимоги та іншу інформацію про даний виріб. Вихідні дані подаються у вигляді ескізних проектів, креслень, технологічних карт та підлягають схваленню з боку керівництва. Вихідні дані відповідають вхідним вимогам проектування, забезпечують необхідною інформацією процеси закупівлі та виробництва, містять критерії щодо приймання продукції (сировини і матеріалів), встановлюють характеристики продукції, які є істотними для її належного та безпечного використання. Нарешті здійснюється перевірка вихідних даних (проектів і розробок) та їх затвердження.

Важливим процесом є процес закупівлі. Служба якості ТОВ «Завод-фірма «Ось» та відділ закупівлі детально оцінює та обирає постачальників, виходячи з їхньої здатності постачати відповідну продукцію. На всі види вхідної сировини і матеріалів розроблені та документально оформлені критерії вибору, тобто

проводиться перевірка закупленої продукції, що використовується в технології виробництва. На підприємстві здійснюється поточний контроль якості та дослідження якості готових виробів. Впроваджено заходи стосовно подальшого обслуговування виробів заводу – затверджено розпорядження та інструкції про гарантійне обслуговування.

Отже, вирішення проблем якості ТОВ «Завод-фірма «Ось» буде залежати не тільки від того, як розроблена система якості, але й від того, як вона функціонує, тобто як виконуються на практиці функції і завдання системи всіма її учасниками: від керівництва до рядового виконавця. Тому після завершення процедури розробки системи якості, керівництво підприємства повинно розпочати активну діяльність стосовно впровадження системи якості.

3.2. Побудова матриці антикризової стратегії підприємства

Стан галузі та положення підприємства в ній не завжди мають бути основою для розробки стратегій на сучасному етапі розвитку. Перед цим слід дати визначення кризового стану в галузі. І якщо криза є, використовувати матрицю Портера немає сенсу. Жодна зі стратегій не буде працювати, якщо вона розроблена без урахування кризового стану галузі в цілому.

Перехід до наступальної тактики передбачає стратегічне планування розвитку підприємств; активна маркетингова та збутова політика, впровадження нових технологій фінансового менеджменту, здійснення системного експрес-аналізу фінансового стану підприємств та доведення результатів до акціонерів, потенційних інвесторів та кредиторів. Промислова антикризова стратегія повинна включати такі механізми, як впровадження передових технологій, перепрофілювання виробничої бази підприємства, створення нової продукції тощо. Маркетингова політика має бути спрямована на зміцнення позицій підприємств на існуючих сегментах ринку, на завоювання нових сегментів, оновити номенклатуру продукції тощо [10].

Фінансова стратегія антикризового управління повинна включати різні механізми підвищення ефективності формування та використання фінансових

ресурсів підприємства. Однією з головних проблем підприємств, що стримують їх модернізацію і забезпечують на цій основі фінансову стійкість кожного з них, є відсутність на сучасному етапі поточних і довгострокових джерел фінансування.

Важливу роль в умовах банкрутства або наближених до нього відіграє розробка антикризових організаційних заходів, які мають проявлятися в організаційно-управлінській реструктуризації, здійсненні реінжинірингу бізнес-процесів, ліквідації чи реорганізації промислових підприємств.

Процес вибору стратегії антикризового управління на рівні підприємства включає наступні основні етапи: визначення стану галузі та стану промислового підприємства, визначення рівня ефективності управління на підприємстві, вибір стратегії промислового розвитку підприємств. Вибір стратегії базується на аналізі ключових факторів, що характеризують стан підприємства, включаючи результати аналізу бізнес-портфелів та характер і зміст поточних стратегій; підсилення базової стратегії функціональною для досягнення конкурентної переваги.

Сучасний стан підприємницької діяльності, що характеризується неорганізованістю процесів, складністю та проблематичністю її планування, відсутністю належної мотивації та посиленого контролю з боку країни, важко назвати інакше як кризовим. Застосування існуючих методів та інструментів в антикризовому управлінні підприємницькою діяльністю зазвичай є ефективним у короткостроковій перспективі; це призводить до швидкого усунення дрібних проблем, які стоять на шляху бізнесу. Великі перешкоди доводиться долати величезні труднощі, які призводять до надмірних витрат бізнесу, або переходити в неформальний сектор. Це вкрай негативно позначається як на поповненні бюджету країни, так і на загальній економічній стабілізації країни. Тому використання інноваційних технологій антикризового управління дозволить успішно подолати перешкоди.

Враховуючи необхідність зміни траєкторії антикризового управління, виняткову важливість запровадження антикризового управління на українських

підприємствах для оптимального вибору стратегії антикризового управління ТОВ «Завод-фірма «Ось» пропонуємо використовувати МУКСПП (матрицю управління кризовим станом промислового підприємства).

Побудова МУКСПП базується на двох критеріях: питома вага промислового підприємства до кризового стану, включаючи ступінь його прояву та рівень ефективності управління. Ефективність управління визначається співвідношенням валового прибутку до адміністративних витрат. Якщо його значення > 0 , то управління ефективне, якщо < 0 — неефективне. Нескладний кризовий стан характерний для підприємства, яке не має прибутку чи власного капіталу, важкий кризовий стан – якщо немає чистого прибутку, а власний капітал промислових підприємств має від’ємне значення [25].

Матриця вибору стратегій антикризового управління для досліджуваного підприємства представлена на рис. 3.4.

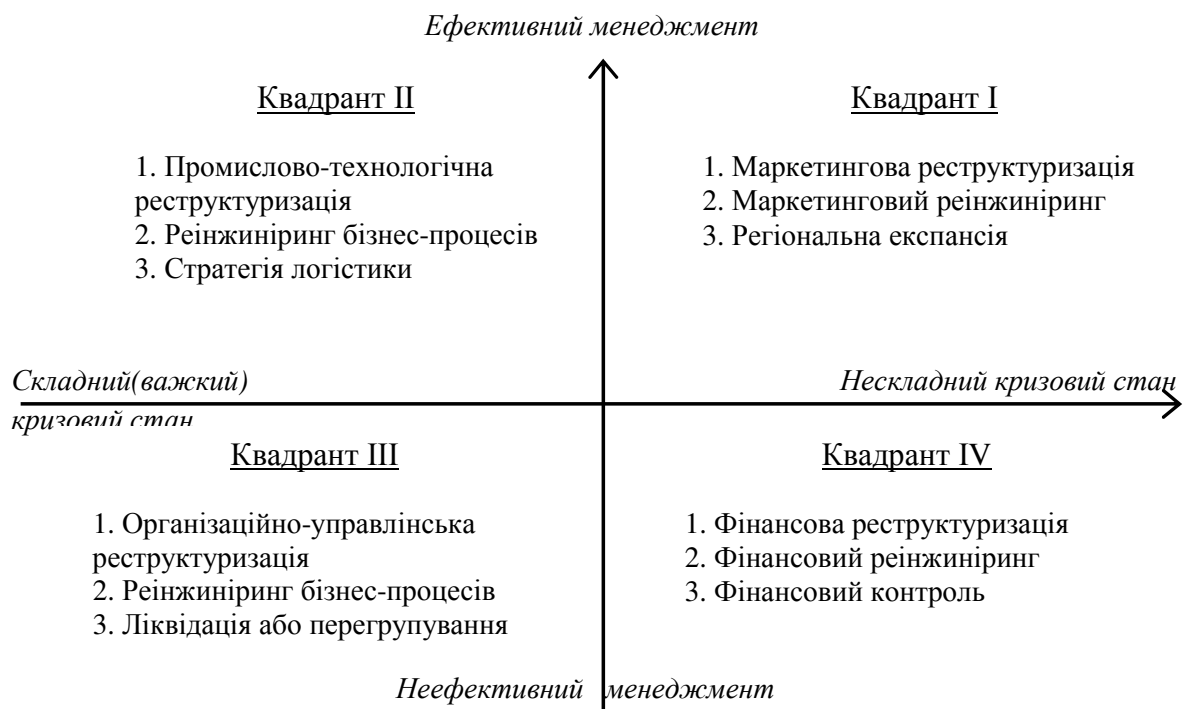


Рис. 3.4. Матриця можливих стратегій антикризового управління на ТОВ «Завод-фірма «Ось»

Квадрант 1. Стратегія маркетингової реструктуризації або глибокого проникнення на ринок означає збільшення продажів і ринкової частки

підприємства без зміни його товарно-ринкових позицій за рахунок наявних продуктів на існуючих ринках. Це може бути реалізовано двома шляхами: збільшенням обсягів продажів для існуючих споживачів, залученням нових споживачів, які купують продукцію конкурентів. Він характеризується низьким комерційним ризиком і реалізується за допомогою таких інструментів, як: підвищення реклами, використання засобів стимулювання збуту; покращення сервісу, розвиток дистриб'юторських мереж.

Стратегія маркетингового реінжинірингу, заснована на виборі маркетингових процесів — комбінації маркетингових заходів і операцій для забезпечення просування продукту певного типу. Це дозволяє поширити маркетинговий підхід не тільки на діяльність дистриб'юторських підрозділів, а й на інші функціональні структури компанії, створюючи складний і замкнутий маркетинговий цикл. В організаційному плані ці зміни виражаються у виділенні робочих груп маркетингових процесів і формуванні єдиного координаційного центру маркетингової діяльності.

Стратегія регіональної експансії або стратегія захоплення ринку означає збільшення збуту продукції шляхом зміни цінової політики підприємства. Ця стратегія характеризується високим рівнем цінності продукту для споживачів і ціновою еластичністю. Стратегія захоплення ринку через низькі ціни доречна на нових або неосвоєних ринках, коли новий продукт має недостатньо переваг, а головною його перевагою є його ціна. У цьому випадку ціна є важелем для реалізації цієї стратегії, особливо на ринках, що характеризуються високими витратами на перехід до іншого постачальника або заміну основного обладнання, або на ринках, де немає технічних стандартів.

Квадрант 2. Стратегія промислово-технологічної реструктуризації передбачає зміну основних елементів підприємства, його перехід на нову технічну та організаційну основу. Він полягає у перетворенні виробничої підсистеми — виробничої структури підприємства, методів і форм організації виробництва, технічної бази та технологічних процесів. Забезпечує високу гнучкість і мобільність виробництва в залежності від динаміки змін на ринку —

потреб у певному виді продукції, кількості та якості; постійна технічна готовність до виробництва конкурентоспроможної продукції, що може бути досягнута лише за допомогою конкурентоспроможної технології — тобто оптимальної (для даного ринку і продукції) рентабельності, собівартості, трудомісткості, якості тощо; можливість підвищення сприйнятливості виробництва до різного роду інновацій; тісний зв'язок усіх видів і етапів роботи з розробки інновацій, їх інформаційна, технічна, технологічна сумісність і послідовність; новий сенс діяльності кожного виробничого ланцюга через нове сприйняття місця і ролі виробництва як такого, його нову стратегічну орієнтацію; найвиразніша взаємодія із зовнішніми партнерами, які беруть участь у дослідницьких, конструкторських, маркетингових та інших роботах зі створення нових продуктів на основі зовнішньої кооперації.

Стратегія реінжинірингу бізнес-процесів пов'язана з використанням методу переоцінки стану підприємства, реорганізацією його діяльності, починаючи з основ, спрямованих на різке зниження витрат, підвищення якості продукції та підвищення ефективності роботи. Суть реінжинірингу бізнес-процесів полягає в переході від спеціалізації до генералізації, тобто відмови від принципів розподілу праці.

Стратегія логістики спрямована на оптимізацію ресурсів підприємства при управлінні основними та супутніми потоками. Стратегічні цілі конкретизуються за допомогою одного або кількох ключових або комплексних показників ефективності логістики. Розробка логістичної стратегії може базуватися на максимізації (мінімізації) одного або кількох (багатокритеріальна задача оптимізації) ключових показників. Існують такі типи логістичних стратегій, як: мінімізація загальних логістичних витрат, покращення логістичного сервісу, мінімізація інвестицій у логістичну інфраструктуру, логістичний аутсорсинг.

Квадрант 3. Організаційно-управлінська реструктуризація — організаційний дизайн продуктової, промислової та правової реструктуризації, яка пов'язана зі змінами партнерських відносин, обслуговуванням нових ринків

тощо. Це реалізується у вертикальній і горизонтальній інтеграції, різних видах кооперації, у змінах організаційної структури управління.

Стратегія ліквідації (елімінації) є граничним випадком стратегії цілеспрямованого скорочення. У цьому випадку фірма в короткий термін ліквідує (закриває) окремі бізнес-одиниці, оскільки потребує перегрупування сил для забезпечення зростання ефективності своєї діяльності або відмовляється від певних напрямів своєї діяльності.

Квадрант 4. Стратегія фінансової реструктуризації передбачає зміну структури та розміру власного та позикового капіталу та інших зобов'язань підприємства. При цьому структура пасивів може бути змінена шляхом: відстрочення погашення кредиторської заборгованості; отримання додаткових кредитів; списання боргу або його частини; збільшення статутного капіталу; зниження процентної ставки боргу; заморожування інвестицій; надходження нових інвестицій від інвесторів.

Стратегія фінансового реінжинірингу включає інноваційні процеси з проектування, розробки та реалізації інноваційних фінансових інструментів і процесів, а також творчий пошук нових шляхів вирішення проблем у фінансовому секторі. Фінансовий реінжиніринг включає: фінанси акціонерних товариств; торгівля; управління довгостроковими та короткостроковими інвестиціями; управління ризиками.

Стратегія фінансового контролю включає розробку оптимальних рішень щодо використання фінансових ресурсів та інвестицій для забезпечення економічної ефективності та максимізації прибутку. Стратегічний фінансовий контроль – організований підприємством процес перевірки виконання та забезпечення реалізації всіх стратегічних рішень у сфері фінансової діяльності з метою реалізації його ефективної фінансової стратегії.

Вибір стратегії повинен бути основою місії антикризової політики підприємства, а економічна діагностика різних складових потенціалу

підприємства, внутрішніх і зовнішніх параметрів впливу повинна зробити цей процес об'єктивним і ефективним.

Для ТОВ «Завод-фірма «Ось», виходячи з ефективності управління підприємством та нескладного кризового стану, оптимальним ми вважаємо застосування стратегій з квадранту I:

- 1) Маркетингова реструктуризація;
- 2) Маркетинговий реінжиніринг.

Головні цілі зазначених вище стратегій є наступними:

- підвищення іміджу ТОВ «Завод-фірма «Ось»;
- покращення якості та конкурентоспроможності продукції (створення служби якості, яка буде здійснювати поточний контроль якості та дослідження якості готових виробів, а також брати участь у запровадженні на підприємстві стандартів ДСТУ / ISO 9000 – 9004; надання сервісного післяпродажного обслуговування; пошук постачальників деталей та з/ч кращої якості);
- формування більш ефективної системи збуту (реорганізація підрозділів, пошук методів стимулювання збуту, удосконалення маркетингових інформаційних систем, переорієнтація або скорочення виробництва певних видів продукції).

Слід визначити економіко-організаційні передумови, що сприяють оптимізації стратегій на підприємстві за отриманими результатами:

- чітке формулювання та аргументація загальної корпоративної місії відповідно до пріоритетних напрямів її діяльності та розвитку;
- досягнення задовільної структури балансу та достатнього рівня фінансової стійкості (платоспроможності);
- створення можливостей розвитку виробництва стратегічної групи товарів шляхом залучення інвестицій [4, с.83].

Результати вибору стратегії антикризового управління мають стати основою для розробки єдиної стратегії розвитку підприємства з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, в умовах кризи стратегія розвитку підприємства займає ключове місце в антикризовому управлінні. Беручи до уваги невизначеність зовнішнього середовища в сучасних умовах господарювання, вважаємо, що для ефективного функціонування та розвитку будь-яка корпоративна стратегія повинна бути антикризовою. Це стане запорукою запобігання виникненню криз і забезпечення стійкого розвитку, який дозволить гарантувати на довготривалій основі стабільне економічне зростання при задоволенні потреб і вимог зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі визначено теоретико-методологічні засади формування стратегії підприємства, набули розвитку практичні рекомендації щодо запровадження і реалізації механізму антикризового управління на машинобудівному підприємстві.

Визначено, що стратегію слід розглядати в двох розрізах: на макрорівні і на рівні її реалізації. Стратегія на рівні її реалізації – довгостроковий план розвитку підприємства, який реалізується за допомогою формування відносин, норм і змісту поведінки об'єкта управління, для забезпечення його прибутковості.

Стратегічним засобом для розмежування зовнішніх і внутрішніх елементів, які можуть вплинути на ефективність діяльності, є аналіз чинників навколишнього середовища (середовища непрямої дії). З цією метою використовується специфічні механізми стратегічного аналізу, серед яких найбільш поширені PEST та SWOT-аналіз.

Антикризова стратегія підприємства є таким планом розвитку підприємства, який спрямований на відновлення рівноваги за допомогою формування відносин, норм і змісту поведінки об'єкта управління, для фінансового забезпечення господарської діяльності, та позитивного фінансового результату.

Антикризова стратегія управління розробляється на підставі проведеного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища виробничого підприємства, який передбачає виконання певних заходів, зокрема і оперативного характеру.

Об'єктом дослідження було антикризове управління на підприємстві ТОВ «Завод-фірма «Ось». В аналітичній частині роботи:

- досліджено організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Завод-фірма «Ось»;

- проведено аналіз конкурентного середовища діяльності даного підприємства, у т.ч. з застосуванням SWOT-аналізу;
- проаналізовано господарську діяльність і фінансовий стан ТОВ «Завод-фірма «Ось» за період 2020-2022 рр.;
- виконано моделювання ймовірності настання банкрутства підприємства за декількома діагностичними підходами, які широко застосовуються у вітчизняній та міжнародній практиці.

За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлені сильні сторони і можливості на ринку. За умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, вони є основою для вибору конкретних стратегій позиціонування на ринку, що забезпечить конкурентні переваги.

Розрахунок фінансових коефіцієнтів та їх динаміки показав, що у підприємство ТОВ «Завод-фірма «Ось» має достатньо низьку рентабельність (особливо за реалізованою продукцією), низьку поточну ліквідність і платоспроможність та велику тривалість виробничого циклу. Недостатньою є маневреність власного капіталу і навпаки дещо завищена залежність від довгострокових позикових ресурсів. Як наслідок неефективної політики управління заборгованостями, на підприємстві формується прострочена кредиторська заборгованість. В той же час обсяги власного капіталу підприємства можна вважати достатніми для покриття поточних та довгострокових зобов'язань, а більшість фінансових коефіцієнтів стійкості знаходяться у встановлених нормативами межах.

За результатами моделювання ймовірності настання банкрутства підприємства з використанням моделей Альтмана, Спрингейта, Ліса, Таффлера та Бівера було одержано неоднозначні результати. Проте за переважною більшістю моделей маємо високий ризик потенційного банкрутства ТОВ «Завод-фірма «Ось» уже в найближчі роки.

Виконане дослідження збутової діяльності ТОВ «Завод-фірма «Ось» показало, що підприємство приділяє недостатньо уваги застосуванню ефективних маркетингових стратегій та інших засобів збільшення попиту на

продукцію. Це як наслідок не сприяє підвищенню іміджу і конкурентоспроможності продукції ТОВ «Завод-фірма «Ось» на вітчизняному ринку. Іншою проблемою, яка також негативно впливає на рівень конкурентоспроможності продукції, є відсутність системи управління якістю та післяпродажного сервісного обслуговування.

В результаті проведеного дослідження було визначено, що вирішення проблем якості ТОВ «Завод-фірма «Ось» буде залежати не тільки від того, як розроблена система якості, але й від того, як вона функціонує, тобто як виконуються на практиці функції і завдання системи всіма її учасниками: від керівництва до рядового виконавця.

Важливу роль в умовах банкрутства або наближених до нього відіграє розробка антикризових організаційних заходів, які мають проявлятися в організаційно-управлінській реструктуризації, здійсненні реінжинірингу бізнес-процесів, ліквідації чи реорганізації. Враховуючи необхідність зміни траєкторії чинного управління, а також виняткову важливість запровадження антикризового управління на ТОВ «Завод-фірма «Ось» пропонується використання матриці управління кризовим станом промислового підприємства. Виходячи з ефективності управління підприємством та нескладного кризового стану, обґрунтовано застосування стратегій першого квадранту побудованої матриці, а саме маркетингової реструктуризації та маркетингового реінжинірингу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Alfred P. Sloan Jr. My Years With General Motors. Crown Currency; Reissue edition. 1996. 496 p.
2. Chandler, A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. 1962. 465 p.
3. Hofer C.W., Sehencel D. Strategy Formulation Analytion Concepts St. Paul, Mina: West Pullishing, 1978. 364p.
4. Kryvovyazyuk, I.V. Innovative approach to strategy selection for enterprise crisis management. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 11. С. 77-84.
5. Mintsberg H. The rise and fall of strategic planning. N.Y. the free press, 1994.
6. Peter F. Drucker. Concept of the Corporation. New York: John Day and Co. 1946. URL: <https://www.perlego.com/book/1578574/concept-of-the-corporation-pdf>
7. Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). Theory of games and economic behavior. Princeton University Press. URL: <https://psycnet.apa.org/record/1945-00500-000>
8. Бабкін Д.О., Сентіщева В.П. Експрес-діагностика ефективності управління капіталом підприємства. *Наука й економіка*. 2014. Вип. 2. С. 110-114.
9. Базілінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посібник К.: Центр навч. л-ри, 2009. 328 с.
10. Бланк І.А. Антикризове фінансове управління підприємством. К.: Ельга: Ніка-Центр, 2008. 672 с.
11. Бойчук І.В. Напрями стратегічно орієнтованого управління підприємствами на засадах маркетингу. *Торгівля, комерція, підприємництво : збірник наукових праць*. Львів : Львівська комерційна академія, 2011. Вип. 13. С. 126-131.

12. Бондаренко В.М., Тягунова З.О. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2015. №1. С. 95.
13. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2003. 400 с.
14. Вачевський М.В., Скотний В.Г., Вачевський О.М. Промисловий маркетинг : Основи теорії і практики : навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. К. : Центр навчальної літератури, 2004. 256 с.
15. Гаркавенко С.С. Маркетинг : підручник; [4-те вид. доп.]. К. : Лібра, 2006. 720 с.
16. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2000. 360 с.
17. Гнатенко Є.П., Волошина В.В. Аналіз співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2015. № 1. С. 38-42.
18. ДСТУ ISO 9000 - 2001. Системи управління якістю. Вимоги. К: Держстандарт України. Відділ поліграфії науково-технічних видань УкрНДІСІ, 2001. 23 с.
19. ДСТУ ISO 9004 - 2001. Системи формування якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. К: Держстандарт України. Відділ поліграфії науково-технічних видань УкрНДІСІ, 2001. 44 с.
20. Кіндрацька Г.І., Білик М.С., Загородній А.Г. Економічний аналіз: підручник; За ред. проф. А.Г. Загороднього. 3-тє вид., перероб. і доп. К.: Знання, 2008. 487 с.
21. Клімович І.М., Татієвська К.А. Деякі питання сутності та оцінки фінансового стану підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/64.pdf
22. Кобилецький В.Р. Коефіцієнт мобільності активів. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»* URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/267-koefitsient-mobilnosti-aktiviv>

23. Компанієць Т.І. Маркетинг промислових підприємств як об'єкт інформаційного управління. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу "Економіка та управління підприємствами"*. 2010. № 3(11). С. 54-58.

24. Конєва Т.А., Кузнєцов А.В. Фінансовий цикл промислових підприємств України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2018. № 34. С. 71-76.

25. Кривов'язюк І.В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: Монографія. Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2012. 392 с.

26. Крикавський Є.В., Косар Н.С., Мних О.Б., Сорока О.А. Маркетингові дослідження : навч. посіб. Львів: Національний університет "Львівська Політехніка"; "Інтелект-Захід". 2004. 288 с.

27. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: монографія. К. : КНЕУ, 2002. 245 с.

28. Макаренко І. О. Механізми фінансової стабілізації машинобудівного підприємства в ринкових умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 1. С.131.

29. Масенко Б.П., Афонченкова Т.М. Антикризове управління : навч. посіб. К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2005. 264 с.

30. Мних Є.В., Барабаш Н.С. Фінансовий аналіз: підручник. Київ : КНТЕУ, 2014. 536 с.

31. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: підручник; за редакцією Л.А. Мороз; 3-є вид., без змін. Львів : НУ "Львівська політехніка", "Інтелект-Захід", 2005. 244 с.

32. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку : монографія. К.: КНЕУ, 2001. 227 с.

33. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. Вип. 3. С. 118-126.

34. Піюренко І.О. Основні теоретичні концепції антикризового управління підприємством. *Бізнес-навігатор*. 2012. № 3. С. 173-178.

35. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції /пер. з англ. К. : Основи, 1997. 390 с.
36. Примак Т.О. Маркетинг : навч. посіб. К. : МАУП, 2004. 228 с.
37. Резніченко А. Оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства. К. : Знання, 2016. 245 с.
38. Рзаєва Т.Г., Стасюк І.В. Зарубіжні методики визначення ймовірності банкрутства підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 3, т. 1. С. 177-181.
39. Сарай Н. Стратегічний аналіз виробничого потенціалу та його роль в процесі формування стратегії розвитку підприємства. *Економічний аналіз*. 2010. №5. С. 160-163.
40. Сахновський Є., Чедолума І. Воєнна теорія Карла фон Клаузевіца на межі XX-XXI ст. (матеріали наукового семінару кафедри історії нового та новітнього часу, 25 листопада 2014 р.). Історична панорама. Спеціальність : Історія. 2015. Вип. 20. С. 109-127.
41. Сініцин О.О. Фінансовий леверидж в управлінні структурою капіталу *Ефективна економіка*. 2014. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3334>
42. Старостіна А.О., Черваньов Д.М., Зозульов О.В. Маркетинг : навч. посіб. К. : Знання - Прес, 2002. 191 с.
43. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. К.: Каравела, 2003. 432 с.
44. Фінансова звітність ТОВ «Завод-фірма «Ось» за 2020-2022 рр.
45. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.
46. Шморгун Н.П., Головка І.В. Фінансовий аналіз: навч. посібник. К. : Центр навч. л-ри, 2006. 528 с.
47. Щукін О.І. Маркетингова реструктуризація як антикризовий інструмент управління промисловим підприємством. *Економічний вісник університету*. 2016. Вип. 30(1). С. 108-112.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «Завод-Фірма «Ось»»

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
		2021	01	01
Товариство з обмеженою відповідальністю "Завод-фірма "Ось"	за ЄДРПОУ	13749538		
Територія КІРОВОГРАДСЬКА	за КОАТУУ	3510100000		
Організаційно-правова форма господарювання приватна	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Виробництво кузовів для автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів	за КВЕД	29.20		
Середня кількість працівників, осіб 6				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон проспект Інженерів, буд. 4/8, ФОРТЕЧНИЙ р-н, м. КРОПИВНИЦЬКИЙ, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 25014		0522357702		

1.Баланс на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-	-	
первісна вартість	1001	-	-	
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби :	1010	15 300,0	15 290,6	
первісна вартість	1011	19 277,8	19 277,8	
знос	1012	(3 977,8)	(3 987,2)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	15 300,0	15 290,6	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	2 547,6	2 545,6	
у тому числі готова продукція	1103	783,1	904,0	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1,1	247,4	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	-	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	-	-	
Усього за розділом II	1195	2 548,7	2 793,0	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	17 848,7	18 083,6	

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	12,0	12,0
Додатковий капітал	1410	8 684,6	8 684,6
Резервний капітал	1415	6 448,0	6 448,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(14,2)	(12,8)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	15 130,4	15 131,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	576,0	756,8
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	128,1	38,8
розрахунками з бюджетом	1620	1 157,9	1 251,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	822,2	871,1
розрахунками з оплати праці	1630	34,1	34,1
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	2 142,3	2 195,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	17 848,7	18 083,6

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2020 р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	342,3	562,4	
Інші операційні доходи	2120	224,4	41,4	
Інші доходи	2240	180,8	211,4	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	747,5	815,2	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(748,9)	(816,3)	
Інші операційні витрати	2180	(-)	(-)	
Інші витрати	2270	(-)	(-)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(748,9)	(816,3)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(1,4)	(1,1)	
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(1,4)	(1,1)	

Керівник

(підпис)

Ліневич Мар'ян Антонович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Козакова Людмила Борисівна

(ініціали, прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Завод-фірма "Ось"	Дата(рік,місяць,число)	за ЄДРПОУ	Коди
Територія	КІРОВОГРАДСЬКА		за КАТОТТГ 1	2022 01 01
Організаційно-правова форма господарювання	приватна		за КОПФГ	13749538
Вид економічної діяльності	Виробництво кузовів для автотransпортних засобів, причепів і напівпричепів		за КВЕД	UA35040210010019355
Середня кількість працівників, осіб	6			240
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком			29.20
Адреса, телефон	проспект Інженерів, буд. 4/8, ФОРТЕЧНИЙ Р-Н, м. КРОПИВНИЦЬКИЙ, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 25014			567026

1.Баланс на 31 грудня 2021 р.

Актив		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-	-	
Первісна вартість	1001	-	-	
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби :	1010	15 290,6	15 279,0	
первісна вартість	1011	19 277,8	19 277,8	
знос	1012	(3 987,2)	(3 998,8)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	15 290,6	15 279,0	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	2 545,6	3 201,2	
у тому числі готова продукція	1103	904,0	1 388,8	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	247,4	11,3	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	-	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	-	-	
Усього за розділом II	1195	2 793,0	3 212,5	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	18 083,6	18 491,5	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	12,0	12,0
Додатковий капітал	1410	8 684,6	8 684,6
Резервний капітал	1415	6 448,0	6 448,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(12,8)	(11,0)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	15 131,8	15 133,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	756,8	856,0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	38,8	20,3
розрахунками з бюджетом	1620	1 251,0	1 506,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	871,1	940,6
розрахунками з оплати праці	1630	34,1	34,1
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	2 195,0	2 501,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	18 083,6	18 491,5

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2021 р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	825,6	342,3	
Інші операційні доходи	2120	128,6	224,4	
Інші доходи	2240	99,2	180,8	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1 053,4	747,5	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 055,2)	(748,9)	
Інші операційні витрати	2180	(-)	(-)	
Інші витрати	2270	(-)	(-)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(1 055,2)	(748,9)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(1,8)	(1,4)	
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(1,8)	(1,4)	

Керівник

(підпис)

Ліневич Мар'ян Антонович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Козакова Людмила Борисівна

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Завод-фірма "Ось"	Дата(рік,місяць,число)	за ЄДРПОУ	Коди
Територія	КІРОВОГРАДСЬКА		за КАТОТТГ	2023 01 01
Організаційно-правова форма господарювання	приватна		за КОПФГ	13749538
Вид економічної діяльності	Виробництво кузовів для автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів		за КВЕД	UA35040210010019355
Середня кількість працівників, осіб	5			240
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком			29.20
Адреса, телефон	проспект Інженерів, буд. 4/8, КІРОВСЬКИЙ р-н, м. КІРОВОГРАД, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 25014			567026

1.Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-	-	
Первісна вартість	1001	-	-	
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби :	1010	15 279,0	15 267,6	
первісна вартість	1011	19 277,8	19 277,8	
знос	1012	(3 998,8)	(4 010,2)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	15 279,0	15 267,6	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	3 201,2	3 649,9	
у тому числі готова продукція	1103	1 388,8	1 538,1	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11,3	19,5	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	-	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	-	-	
Усього за розділом II	1195	3 212,5	3 669,4	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	18 491,5	18 937,0	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	12,0	12,0
Додатковий капітал	1410	8 684,6	8 684,6
Резервний капітал	1415	6 448,0	6 448,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(11,0)	(8,9)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	15 133,6	15 135,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	856,0	1 036,0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	20,3	11,4
розрахунками з бюджетом	1620	1 506,9	1 692,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	5,1
розрахунками зі страхування	1625	940,6	1 044,4
розрахунками з оплати праці	1630	34,1	17,4
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	2 501,9	2 765,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	18 491,5	18 937,0

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2022 р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	410,3	825,6	
Інші операційні доходи	2120	316,7	128,6	
Інші доходи	2240	180,0	99,2	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	907,0	1 053,4	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(909,1)	(1 055,2)	
Інші операційні витрати	2180	(-)	(-)	
Інші витрати	2270	(-)	(-)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(909,1)	(1 055,2)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(2,1)	(1,8)	
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(2,1)	(1,8)	

Керівник

(підпис)

Ліневич Мар'ян Антонович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Козакова Людмила Борисівна

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад