

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущена до захисту:
Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності

Тетяна РЯБОВОЛИК
„_____” _____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та
КД № _____ від „___” _____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

**на тему: «Удосконалення стратегій менеджменту для посилення
конкурентоспроможності виробничого підприємства»**

Виконав(ла): здобувач вищої освіти
IV курсу, групи МЕ-21з/і
спеціальності 073 «Менеджмент»
(назва ОПШ)

Абу Ебяд Мохамед
(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник к.е.н., доцент, Пітел Н.С.
(наук.ст., вч.звання, прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент Подплетній В.В.
(прізвище, ініціали, посада)

ЗМІСТ		Стор.
ВСТУП		4
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1.	Сутність і значення стратегічного менеджменту для розвитку виробничого підприємства	7
1.2.	Поняття конкурентоспроможності, основні критерії та чинники її забезпечення	13
1.3.	Методологічні підходи до формування управлінських стратегій для підвищення конкурентоспроможності підприємства	20
РОЗДІЛ 2	АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЧИННИКА ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ПРОФІ СТАН»	24
2.1.	Загальна характеристика діяльності ТОВ «ПРОФІ СТАН»	24
2.2.	Аналіз майнового стану та джерел його формування як елемента посилення конкурентоспроможності ТОВ «ПРОФІ СТАН»	29
2.3.	Оцінка фінансово-господарського стану досліджуваного підприємства	39
РОЗДІЛ 3	РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ПОКРАЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИКА ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ПРОФІ СТАН»	50
3.1.	Розробка та обґрунтування стратегічних напрямків удосконалення менеджменту ТОВ «ПРОФІ СТАН»	50
3.2.	Організація менеджменту якості продукції ТОВ «ПРОФІ СТАН» як стратегічного чинника підвищення його конкурентоспроможності	53
ВИСНОВКИ		59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		62
ДОДАТКИ		66

ВСТУП

В умовах сучасного ринку виробничі підприємства стикаються зі зростаючою конкуренцією, динамічними змінами в технологіях, нестабільністю економічного середовища та високими вимогами споживачів до якості продукції та послуг. У цих умовах стратегічний менеджмент відіграє вирішальну роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства, ефективного використання ресурсів і досягнення конкурентних переваг.

Удосконалення стратегій менеджменту стає необхідністю для виробничих підприємств, які прагнуть зберігати лідерські позиції на ринку, оптимізувати витрати, підвищувати продуктивність і забезпечувати відповідність своєї діяльності сучасним стандартам. Особливе значення має адаптація управлінських підходів до змін у зовнішньому середовищі, інтеграція інноваційних рішень і забезпечення високого рівня гнучкості в управлінні.

Актуальність теми обумовлюється також потребою в розробці та реалізації таких стратегій, які сприятимуть не лише підвищенню конкурентоспроможності продукції, але й зміцненню довгострокової позиції підприємства на ринку. Це вимагає поглибленого аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, ефективного управління якістю, інвестицій в розвиток персоналу, вдосконалення логістичних процесів та активного використання сучасних цифрових технологій.

Дослідження цієї теми дозволить знайти оптимальні підходи до побудови системи стратегічного менеджменту, яка сприятиме досягненню цілей підприємства в умовах жорсткої конкуренції та глобалізації ринків.

Об'єктом дослідження в даній роботі виступає виробниче підприємство ТОВ «ПРОФІ СТАН». На його прикладі здійснюється аналіз впливу системи управління якістю на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Особлива увага приділяється дослідженню ключових аспектів менеджменту якості, його взаємозв'язку з ефективністю виробничих процесів, рівнем

задоволеності споживачів та здатністю підприємства адаптуватися до змін у ринкових умовах.

Предмет дослідження виступають методологічні підходи, інструменти та практичні аспекти розробки і впровадження стратегій менеджменту, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності виробничого підприємства.

Основною метою роботи є аналіз існуючих стратегій менеджменту на підприємстві, визначення їх впливу на конкурентоспроможність, а також розробка та обґрунтування напрямів їх удосконалення для забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Завданнями роботи є:

- провести аналіз теоретичних підходів до формування стратегій менеджменту та їх впливу на конкурентоспроможність підприємств;
- оцінити сучасний стан стратегій менеджменту та конкурентоспроможності виробничого підприємства ТОВ «ПРОФІ СТАН»;
- проаналізувати основні показники діяльності підприємства та визначити ключові чинники, що впливають на його конкурентоспроможність;
- виявити недоліки в поточних стратегіях менеджменту підприємства та визначити напрями їх удосконалення;
- розробити пропозиції щодо впровадження нових або модифікації існуючих стратегій менеджменту для посилення конкурентних позицій підприємства;
- надати рекомендації щодо практичної реалізації запропонованих стратегій, оцінити їх вплив на ефективність діяльності підприємства;
- обґрунтувати економічну доцільність запропонованих удосконалень та розробити прогноз можливих результатів.

В роботі використовувались наступні методи досліджень, а саме, це аналіз, синтез, порівняння, оцінювання та ін.

Для досягнення поставлених завдань в першому (теоретичному) розділі випускної роботи розглядаються теоретико-методологічні основи

стратегічного менеджменту конкурентоспроможності підприємства.

В другому (практичному) розділі розкривається аналіз господарської діяльності та стратегічного менеджменту як чинника посилення конкурентоспроможності ТОВ «ПРОФІ СТАН».

У третьому розділі надаються рекомендації, та розробка пропозицій покращення стратегічного управління як чинника посилення конкурентоспроможності ТОВ «ПРОФІ СТАН».

Наукова новизна полягає в удосконаленні підходів до формування стратегій менеджменту виробничого підприємства з урахуванням сучасних умов ринкової конкуренції та впливу глобалізації, а також розроблено комплексну методику оцінювання впливу стратегій менеджменту на конкурентоспроможність підприємства, яка враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори. Запропоновано адаптовану модель стратегічного управління для виробничих підприємств, що інтегрує принципи управління якістю та сучасні інструменти менеджменту. Визначено інноваційні підходи до підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок модифікації операційних і маркетингових стратегій.

Практична цінність роботи полягає у тому, що запропоновані в роботі рекомендації можуть бути використані керівництвом ТОВ «ПРОФІ СТАН» для вдосконалення існуючих управлінських процесів, підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Розроблені стратегічні рішення є універсальними та можуть бути застосовані іншими виробничими підприємствами для посилення їхніх ринкових позицій.

Джерелами інформації виступають підручники, наукові статті та звітність підприємства.

Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел та додатків. Загальний її обсяг становить 80 сторінок друкованого тексту, в тому числі основний текст – 66 сторінок. Ілюстративний матеріал до випускної кваліфікаційної роботи містить 10 таблиць, 22 рисунки та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і значення стратегічного менеджменту для розвитку виробничого підприємства

В умовах глобалізації та інтенсифікації ринкової конкуренції стратегічний менеджмент є необхідною умовою успішного розвитку виробничих підприємств. Стратегічне управління дає можливість визначати пріоритети розвитку, адаптуватися до змін і посилювати конкурентні переваги.

Концепція стратегічного управління бере свій початок розвитку на початку 1970-х років ХХ століття. Вона була вперше розроблена провідною американською консалтинговою компанією «McKinsey» і впроваджена у практику управління такими відомими корпораціями, як «General Electric», «IBM», «Texas Instruments», «Coca-Cola» та іншими лідерами американської економіки. Починаючи з 1972 року, ці компанії стали активно застосовувати нову управлінську концепцію для досягнення довгострокових конкурентних переваг.

На початку 1980-х років стратегічне управління вже використовували близько 50 % провідних корпорацій світу, що підтверджує ефективність і актуальність цього підходу в умовах динамічного розвитку ринку. Президент компанії «IBM» того часу зазначив, що стратегічне управління – це не просто сучасний підхід до менеджменту, а стратегія, яка орієнтована на «ринку завтрашнього дня». Це було не лише результатом науково-теоретичних досліджень американських учених, але й вагомим управлінським нововведенням, що знайшло широке застосування і підтвердило свою дієвість у світовій практиці управління.

Найбільший внесок у розвиток теорії стратегічного управління зробив

Ігор Ансофф у 1965 році. Його підхід став важливим етапом формування сучасного стратегічного управління. У своїх дослідженнях Ансофф розглядав стратегію як систематизований процес, що передбачає чітку послідовність дій для досягнення поставлених цілей. Він обґрунтував використання аналітичних інструментів та методів як ключових елементів процесу стратегічного планування. За його підходом, стратегія є «найкращим способом» досягнення успіху, а її правильне формулювання і впровадження гарантує ефективний розвиток компанії.

Згодом підходи до стратегічного управління розвивалися і вдосконалювалися іншими фахівцями, такими як Майкл Портер, Генрі Мінцберг та інші, які додали нові виміри до розуміння стратегічного процесу. Зокрема, Портер акцентував увагу на конкурентних стратегіях та побудові унікальних позицій на ринку, а Мінцберг підкреслював важливість адаптивності та динамічності стратегій у мінливому середовищі.

Таким чином, стратегічне управління стало ключовим елементом розвитку організацій, орієнтованих на довгостроковий успіх. Воно дозволяє не лише ефективно реагувати на зміни ринкового середовища, але й прогнозувати майбутні тенденції, використовуючи системний підхід та інноваційні методи управління.

Існує велика кількість визначень терміну *«стратегічне управління»*, оскільки кожен дослідник, який вивчає цю проблему, формулює власне трактування, що відображає його науковий підхід та погляди. Це зумовлено багатогранністю та динамічністю самого поняття, а також його здатністю адаптуватися до конкретних умов, галузей і рівнів управління. У результаті виникає різноманітність визначень, які, хоча й мають певні відмінності, часто доповнюють одне одного, підкреслюючи різні аспекти стратегічного управління – від систематизації процесів до гнучкості прийняття рішень у мінливому середовищі.

В таблиці 1.1 наведено основні погляди щодо трактування дефініції *«стратегічне управління»*.

Таблиця 1.1. – Визначення поняття «стратегічне управління» науковцями та провідними ученими

Автор	Характеристика поняття
Аакер А.	Стратегічне управління - багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей
Ансофф І.	Стратегічне управління - це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій
Василенко В.	Стратегічне управління являє собою процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються
Шершньова З.	Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій
Василенко В., Ткаченко Т.	Стратегічне управління – це не тільки сукупність концепцій, підходів і методів, це складна система, що являє собою динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізацію розроблених планів організацією, що полягає в повторюваному циклі розв'язання п'яти основних завдань (етапів)
Мартиненко М., Ігнат'єва І.	Стратегічне управління з точки зору загального менеджменту можна розглядати як сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування мети та визначення цілей організації. Вибору стратегій її діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій

Джерело: сформовано за матеріалами [1-15]

Таким чином, відсутність універсального визначення є свідченням постійного розвитку концепції стратегічного управління, що дозволяє адаптувати її до актуальних викликів сучасного бізнесу та управлінської практики.

На нашу думку, *стратегічний менеджмент* – це процес формування, реалізації та оцінки стратегій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства з урахуванням внутрішніх можливостей і зовнішніх загроз.

На відміну від оперативного управління, стратегічний менеджмент орієнтований на майбутнє та охоплює глобальні аспекти діяльності організації.

Завдання стратегічного менеджменту охоплюють широкий спектр діяльності – від аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів компанії до формування конкурентних переваг та оцінки ризиків. Вони є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і забезпечують гармонійний розвиток організації в довгостроковій перспективі. Основні завдання стратегічного менеджменту наведено на рисунку 1.1.

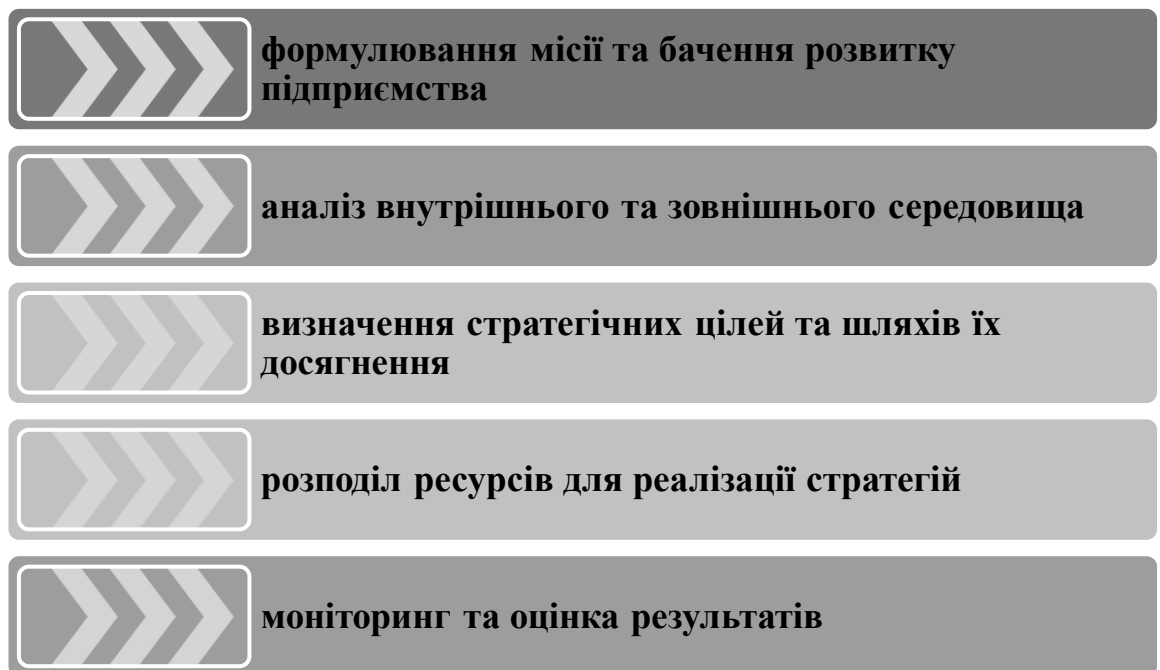


Рисунок 1.1 – Ключові завдання стратегічного менеджменту

Джерело: складено автором

Місія визначає основну мету існування організації, відображаючи її призначення, цінності та внесок у суспільство. Водночас бачення є уявленням про майбутній стан підприємства, його довгострокові перспективи та стратегічні цілі. Разом ці елементи створюють основу для стратегічного планування, забезпечують єдність дій команди та допомагають адаптуватися до зовнішніх викликів.

Ефективне функціонування та розвиток підприємства значною мірою залежать від його здатності адаптуватися до змін у навколишньому

середовищі. У цих умовах стратегічний менеджмент відіграє важливу роль, забезпечуючи інтегрований підхід до аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на діяльність організації.

Аналіз внутрішнього середовища дозволяє оцінити ресурси, компетенції та конкурентні переваги підприємства, що формують основу його потенціалу. Водночас дослідження зовнішнього середовища дає змогу визначити ключові фактори, такі як економічні, соціальні, технологічні та політичні умови, які впливають на ринок і позиції організації в ньому.

Стратегічні цілі є орієнтирами, які визначають бажаний стан підприємства в майбутньому. Вони повинні бути конкретними, досяжними, вимірюваними, актуальними та обмеженими в часі (SMART-критерії). Після встановлення цілей надзвичайно важливо розробити оптимальні шляхи їх досягнення, враховуючи внутрішні ресурси та зовнішні умови.

Процес визначення стратегічних цілей та шляхів їх реалізації вимагає комплексного підходу, що включає аналіз середовища, оцінку потенціалу підприємства, вибір конкурентної стратегії та розробку конкретних планів дій. Ці аспекти є важливими не лише для досягнення довгострокового успіху, але й для збереження гнучкості та готовності до змін.

Ресурси підприємства – фінансові, матеріальні, людські та інформаційні – є базою для досягнення його стратегічних цілей. Їхній ефективний розподіл вимагає ретельного аналізу внутрішнього потенціалу, оцінки стратегічних пріоритетів і врахування зовнішніх умов. Успішний розподіл ресурсів не лише сприяє реалізації стратегічних планів, але й дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни, оптимізуючи витрати та максимізуючи результати.

Цей процес є багаторівневим і передбачає врахування як короткострокових операційних потреб, так і довгострокових інвестицій. Крім того, правильний розподіл ресурсів допомагає уникнути перевантаження, знижує ризики та підвищує ефективність реалізації обраної стратегії.

Моніторинг дозволяє підприємству здійснювати постійне спостереження за виконанням стратегічних заходів, контролюючи як

внутрішні процеси, так і зовнішнє середовище. Ефективна оцінка результатів дає змогу визначити рівень досягнення поставлених цілей, виявити слабкі місця та запропонувати шляхи їх усунення.

Ця діяльність передбачає використання кількісних і якісних методів оцінки, зокрема показників ефективності (КРІ), аналізу витрат і вигоди, а також зворотного зв'язку з ключовими стейкхолдерами. Крім того, моніторинг і оцінка є основою для прийняття обґрунтованих рішень щодо коригування стратегій та адаптації до змін у бізнес-середовищі.

Таким чином, стратегічний менеджмент дозволяє виробничим підприємствам діяти системно та прогнозовано в умовах невизначеності.

Стратегічний менеджмент відіграє ключову роль у розвитку виробничих підприємств за кількома напрямками які наведено на рисунку 1.2.

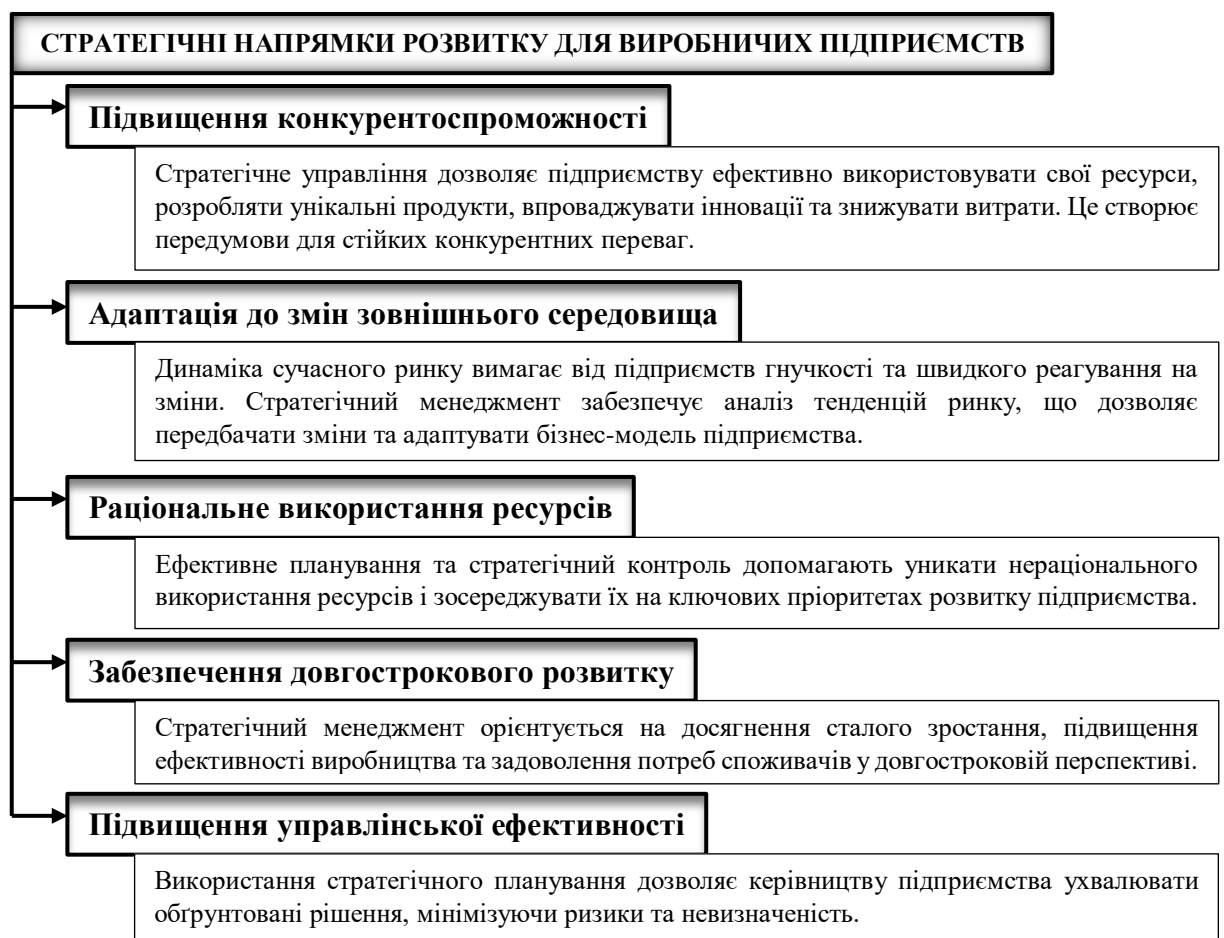


Рисунок 1.2 – Роль стратегічного менеджменту у розвитку виробничих підприємств

Джерело: складено автором

Використання стратегічного планування дозволяє керівництву підприємства ухвалювати обґрунтовані рішення, мінімізуючи ризики та невизначеність.

Виробничі підприємства часто стикаються з такими викликами, як жорстка конкуренція, зміна споживчих уподобань, технологічні зміни та ресурсні обмеження. Стратегічний менеджмент допомагає вирішувати ці проблеми шляхом:

- розробки інноваційних стратегій для підвищення продуктивності та якості продукції;
- впровадження сучасних управлінських технологій, таких як Lean Management, Total Quality Management (TQM), Six Sigma тощо;
- диверсифікації виробництва для зменшення ризиків залежності від одного сегмента ринку.

Прикладом успішної реалізації стратегічного менеджменту є підприємства, які орієнтуються на сталий розвиток та технологічне оновлення, що забезпечує їхнє лідерство на ринку.

Стратегічний менеджмент є необхідною складовою успішного розвитку виробничих підприємств. Його впровадження сприяє підвищенню конкурентоспроможності, забезпечує ефективне використання ресурсів та дає можливість адаптуватися до динамічних умов зовнішнього середовища. Впровадження стратегічних підходів до управління дозволяє виробничим підприємствам забезпечити сталий розвиток та зайняти стабільні позиції на ринку.

1.2. Поняття конкурентоспроможності, основні критерії та чинники її забезпечення

У сучасних умовах глобалізації та динамічного розвитку ринкової економіки поняття конкурентоспроможності набуває особливого значення. Вона є ключовим фактором успішної діяльності підприємств, країн та окремих

продуктів чи послуг на ринку. Конкурентоспроможність дозволяє не лише займати вигідні позиції серед конкурентів, але й забезпечувати стійкий розвиток і здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Саме поняття конкурентоспроможності та конкурентоспроможність підприємства, досліджувало багато науковців, і відповідно вносили в його зміст своє бачення. В таблиці 1.2 представлено бачення даного поняття деякими відомими науковцями та економістами.

Таблиця 1.2 – Трактуювання поняття «конкурентоспроможність» та «конкурентоспроможність підприємства» різними вченими

Автор 1	Характеристика поняття 2
Енциклопедія бізнесмена, менеджера, економіста	Конкурентоспроможність підприємства - рівень його компетентності порівняно з іншими підприємствами-конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички і професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління виробництва.
В. О. Василенко	Конкурентоспроможність – здатність організації домагатися своїх цілей в умовах ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші підприємства. Конкурентоспроможність – здатність комерційної організації робити і продавати конкурентоспроможний продукт, перевага даної конкретної організації стосовно інших організацій конкурентів у даній галузі бізнесу. Конкурентоспроможність підприємства - можливість його ефективної господарської діяльності й її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку.
Л. С. Кобиляцький	Конкурентоспроможність підприємства визначають показники, які характеризують ефективність виробничої діяльності, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту і просування товару порівняно з підприємствами конкурентами, а також показники конкурентоспроможності товарів.
З. Є. Шершеньова, С. В. Оборська	Конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу, що знаходить вираження в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність.
І. З. Должанський	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.
Т. В. Гринько	Конкурентоспроможність – здатність підприємства господарювати ефективніше, ніж інші підприємства-конкуренти.

Продовження таблиці 1.2

1	2
С. П. Ярошенко	Конкурентоспроможність – здатність підприємства діяти в умовах ринкових відносин, отримуючи прибуток, достатній для науково-технічного вдосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки якості продукції на високому рівні. Мається на увазі, що конкурентоспроможність виробництва в основному зводиться до конкурентоспроможності продукції.
С. Ф. Покропивний	Конкурентоспроможність підприємства – здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку. Тобто, це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції.
Є. М. Карпенко	Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, яка проявляється в умовах конкуренції як здібність задіяти необхідні ресурси і зробити з них конкурентоспроможний товар, визначається продуктивністю використання виробничих ресурсів, обумовлює його положення на ринку і залежить від аналогічної властивості його галузі та країни.
В. Д. Немцов	Конкурентоспроможність підприємства – комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів.

Джерело: сформовано за матеріалами [1-15]

За результатами проведеного дослідження даного поняття на нашу думку «конкурентоспроможність» – це здатність суб'єкта господарювання, продукту, галузі чи країни витримувати конкуренцію на певному ринку, задовольняючи потреби споживачів більш ефективно, ніж конкуренти. Вона базується на оптимальному поєднанні якості, ціни, унікальності пропозиції та здатності до інновацій.

Конкурентоспроможність охоплює не лише економічні аспекти, але й соціальні, технологічні та екологічні фактори, що впливають на створення доданої вартості та утримання позицій на ринку.

Для оцінки конкурентоспроможності використовуються різноманітні критерії, які визначають ефективність діяльності суб'єкта та його переваги над конкурентами. Ці критерії дозволяють оцінити рівень конкурентоспроможності як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Головні, на нашу думку, критерії оцінки рівня конкурентоспроможності наведено на рисунку 1.3.

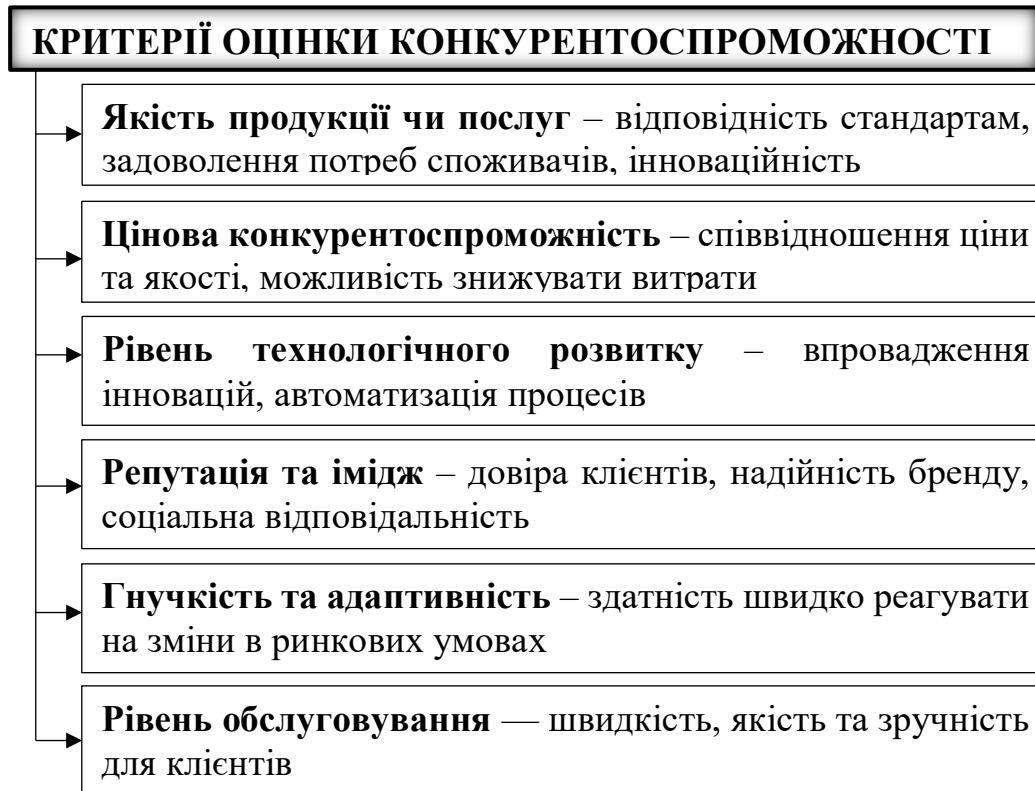


Рисунок 1.3 – Ключові критерії оцінки

конкурентоспроможності виробничого підприємства

Джерело: складено автором

Для виробничого підприємства критерій якості продукції чи послуг є одним із найважливіших, адже висока якість продукції не лише забезпечує задоволення клієнтів, але й формує довіру до підприємства та лояльність споживачів. Ключовими аспектами оцінки якості є відповідність технічним характеристикам, надійність, довговічність та відповідність сучасним стандартам екологічності.

Під ціновою конкурентоспроможністю розуміють здатність забезпечити оптимальне співвідношення між ціною продукції або послуг та їхньою якістю. Вона передбачає досягнення конкурентних переваг за рахунок зниження витрат виробництва, оптимізації логістичних процесів, підвищення ефективності використання ресурсів і розробки інноваційних рішень. Водночас важливо зберігати високий рівень задоволення потреб клієнтів, що вимагає чіткого балансування між мінімізацією витрат і підтримкою якості продукту.

Рівень технологічного розвитку є важливим критерієм

конкуренентоспроможності, який включає впровадження інновацій, автоматизацію виробничих і управлінських процесів, а також інтеграцію новітніх технологій у всі аспекти діяльності виробничого підприємства.

Високий рівень технологічного розвитку дозволяє підприємствам:

- скорочувати витрати завдяки автоматизації рутинних операцій;
- підвищувати продуктивність праці та ефективність використання ресурсів;
- забезпечувати високу якість продукції шляхом застосування сучасного обладнання та програмного забезпечення;
- створювати інноваційні продукти, що відповідають новим запитам ринку;
- реагувати на зміни у вимогах клієнтів та ринкових умовах за допомогою гнучких і адаптивних технологій.

Підприємства, які активно інвестують у розвиток технологій, отримують конкурентні переваги за рахунок підвищення операційної ефективності та здатності швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Репутація та імідж теж є важливим критерієм конкурентоспроможності, що базується на формуванні довіри клієнтів, надійності бренду та соціальної відповідальності виробничого підприємства. Позитивна репутація сприяє залученню нових клієнтів, утриманню існуючих та створенню довгострокових партнерських відносин. Для виробничих підприємств репутація також залежить від дотримання екологічних стандартів, забезпечення високої якості продукції та виконання зобов'язань перед постачальниками та замовниками. Соціальна відповідальність і участь у суспільно значущих проектах посилюють імідж компанії, демонструючи її етичні цінності та орієнтацію на сталий розвиток, довіру клієнтів, надійність бренду, соціальну відповідальність.

Гнучкість та адаптивність – це здатність підприємства швидко реагувати на зміни в ринкових умовах, адаптуючи свої стратегії, операційні процеси та продукцію до нових викликів і можливостей. Вона включає:

- оперативність прийняття рішень – здатність менеджменту швидко оцінювати ситуацію та впроваджувати необхідні зміни;
- гнучкість у виробництві – можливість змінювати обсяги випуску продукції, її характеристики чи асортимент залежно від попиту;
- здатність до інновацій – впровадження нових технологій, продуктів або бізнес-моделей, що відповідають змінним потребам споживачів;
- ефективне управління ризиками – передбачення потенційних змін у середовищі та розробка стратегій їх подолання;
- організаційна мобільність – здатність швидко перебудовувати внутрішні процеси, залучати нові ресурси та оптимізувати існуючі.

Високий рівень гнучкості та адаптивності дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним навіть у непередбачуваних умовах, забезпечуючи стабільний розвиток і довгостроковий успіх на ринку.

Рівень обслуговування являє собою критерій, що визначає ступінь задоволеності клієнтів у процесі взаємодії з підприємством. Він включає:

- швидкість обслуговування – час, необхідний для виконання замовлення, доставки продукції чи реагування на запити клієнтів;
- якість обслуговування – компетентність персоналу, точність виконання замовлень та забезпечення відповідності очікуванням клієнтів;
- зручність для клієнтів – доступність сервісів, зручність процесу замовлення, використання інноваційних рішень, таких як мобільні додатки чи автоматизація процесів обслуговування;
- післяпродажне обслуговування – підтримка клієнтів після придбання продукції, вирішення можливих проблем і надання гарантійного обслуговування.

Підприємства, які інвестують у високий рівень обслуговування, формують довіру клієнтів, сприяють їх лояльності та створюють додаткові конкурентні переваги.

Для досягнення конкурентних переваг необхідно враховувати та управляти різними чинниками, що впливають на конкурентоспроможність.

Вони поділяються на внутрішні та зовнішні та представлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Внутрішні та зовнішні чинники досягнення конкурентних переваг виробничого підприємства на ринку

Внутрішні чинники конкурентних переваг	
Чинник	Характеристика
Інноваційний потенціал	здатність підприємства до впровадження нових технологій, продуктів чи процесів.
Ефективне управління ресурсами	оптимізація витрат, підвищення продуктивності праці, раціональне використання матеріалів
Кваліфікація персоналу	рівень підготовки, мотивація та здатність до навчання працівників
Організаційна культура	підтримка інновацій, співпраця та орієнтація на результат
Зовнішні чинники конкурентних переваг	
Чинник	Характеристика
Стан ринкової конкуренції	кількість і сила конкурентів на ринку
Економічні умови	стабільність економіки, податковий клімат, валютні коливання
Технологічні тенденції	швидкість розвитку технологій у галузі
Соціальні та культурні особливості	потреби, вподобання та очікування споживачів
Державна підтримка	регулювання, субсидії, інвестиції в інфраструктуру

Джерело: складено автором

Для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності виробничі підприємства повинні:

- активно інвестувати в інновації та розвиток технологій;
- впроваджувати сучасні системи управління якістю;
- формувати та підтримувати позитивний імідж бренду;
- орієнтуватися на клієнтів, пропонуючи унікальні та цінні рішення;
- оптимізувати витрати та підвищувати продуктивність.

Конкурентоспроможність є ключовим фактором успіху в сучасному бізнесі. Вона визначається низкою критеріїв та чинників, які повинні враховуватися для досягнення стійких конкурентних переваг. Управління конкурентоспроможністю вимагає комплексного підходу, що поєднує інновації, ефективність управління та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Підприємства, які систематично працюють над підвищенням своєї конкурентоспроможності, забезпечують собі стабільний розвиток та успіх на ринку.

1.3. Методологічні підходи до формування управлінських стратегій для підвищення конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах високої динаміки ринкових змін та глобальної конкуренції управління підприємством вимагає розробки ефективних стратегій, спрямованих на підвищення його конкурентоспроможності. Формування таких стратегій є складним процесом, що базується на використанні різноманітних методологічних підходів та методів обґрунтування стратегії підприємства. Ці підходи та методи дозволяють підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, оптимізувати внутрішні ресурси та створювати унікальні конкурентні переваги.

Розглянемо методи за допомогою яких серед великої кількості різновидів стратегій можна обрати саме ту яка найбільше враховує особливості конкретного виробничого підприємства. Ці методи представлені на рисунку 1.4.

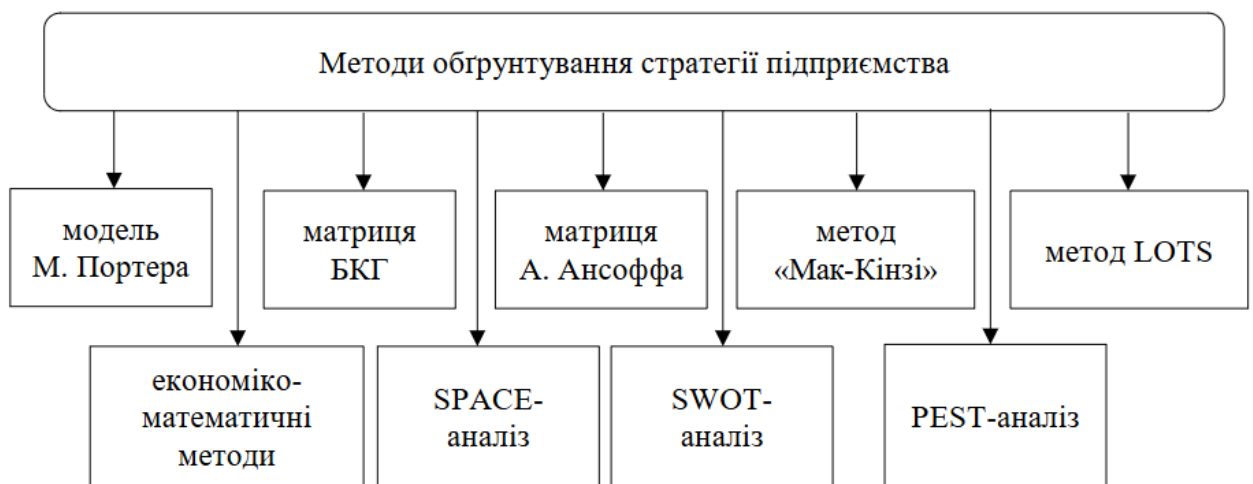


Рисунок 1.4 – Ключові методи обґрунтування стратегії виробничого підприємства

Джерело: складено автором

Виділяють такі методологічні підходи до формування управлінських стратегій для підвищення конкурентоспроможності виробничих підприємств які наведено на рисунку 1.5, та розглянемо більш детально кожен із зазначених підходів.

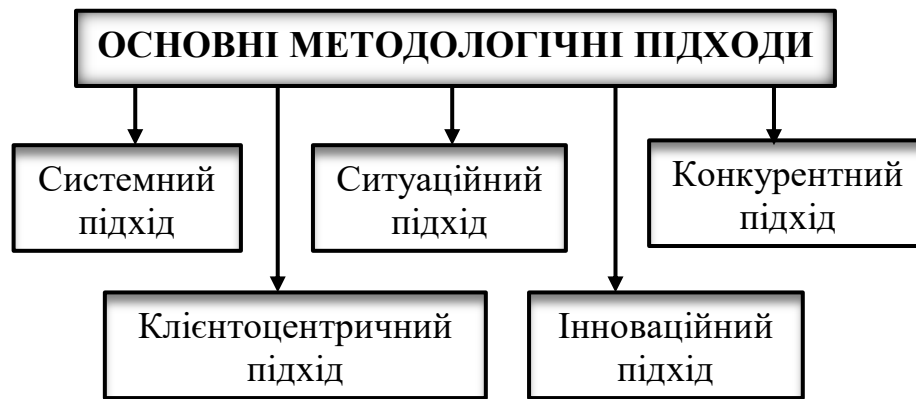


Рисунок 1.5 – Методологічні підходи до формування управлінських стратегій для підвищення конкурентоспроможності виробничих підприємств
Джерело: складено автором

Системним підходом передбачається дослідження виробничого підприємства як цілісної системи, яка взаємодіє з зовнішнім середовищем. Основними принципами системного підходу є:

1) Аналіз усіх компонентів системи. Детальне вивчення кожної підсистеми, таких як виробництво, фінанси, маркетинг, людські ресурси тощо, для визначення їх ефективності та взаємодії. Цей аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, оптимізувати взаємодію між компонентами і сприяти інтеграції стратегій, які враховують як індивідуальні, так і системні аспекти діяльності підприємства.

2) Взаємозв'язок між компонентами. Забезпечення гармонійної координації між різними функціональними підсистемами підприємства, такими як виробництво, маркетинг, фінанси та управління персоналом. Це дозволяє уникати дублювання зусиль, підвищувати ефективність використання ресурсів та забезпечувати узгодженість стратегічних цілей. Наприклад, інтеграція маркетингових досліджень із виробничими планами дозволяє більш точно прогнозувати попит і відповідно налаштовувати виробничі процеси. Така взаємодія сприяє створенню цілісної системи, яка функціонує як єдиний організм.

3) Орієнтація на довгострокові цілі. Розробка стратегій, що враховують як поточний стан підприємства, так і перспективи його розвитку.

Системний підхід дозволяє підприємствам оцінювати не лише внутрішні

можливості, але й враховувати вплив зовнішніх факторів, таких як економічні, політичні, технологічні та соціальні зміни.

Ситуаційний підхід полягає у гнучкому реагуванні на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Основні принципи цього підходу:

- аналіз ситуації, оцінка конкретних умов і викликів, з якими стикається підприємство;
- вибір відповідної стратегії, адаптація управлінських рішень до поточних умов;
- швидкість реагування, оперативність у прийнятті рішень та їх реалізації.

Цей підхід особливо ефективний у динамічних та нестабільних ринкових умовах, коли підприємствам необхідно швидко адаптуватися до змін.

Конкурентний підхід акцентує увагу на аналізі конкурентного середовища та розробці стратегій, спрямованих на отримання переваг над конкурентами. Основні інструменти цього підходу:

- аналіз конкурентів, визначення їх сильних та слабких сторін;
- розробка конкурентних стратегій, наприклад, стратегія низьких витрат, диференціація продукції чи концентрація на певному сегменті ринку;
- моніторинг конкурентного середовища, регулярна оцінка змін у діяльності конкурентів.

Цей підхід дозволяє підприємствам знаходити власні ніші на ринку та формувати стійкі конкурентні переваги.

Інноваційний підхід базується на впровадженні нових технологій, продуктів, процесів та бізнес-моделей. Основні аспекти цього підходу:

- інвестиції в дослідження та розробки, забезпечення інноваційного потенціалу підприємства;
- створення культури інновацій, стимулювання творчості та ініціативи серед працівників;
- швидке впровадження інновацій, здатність до реалізації нових ідей на

практиці.

Інноваційний підхід сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та створенню нових можливостей для його розвитку.

Підхід, орієнтований на клієнта, передбачає врахування потреб і очікувань споживачів у процесі формування управлінських стратегій. Основні принципи:

- аналіз потреб клієнтів, розуміння їх запитів та переваг;
- розробка ціннісної пропозиції, створення продуктів і послуг, які відповідають очікуванням споживачів;
- підтримка високого рівня обслуговування, забезпечення лояльності клієнтів через якісний сервіс.

Орієнтація на клієнта дозволяє підприємствам зміцнювати свої позиції на ринку завдяки задоволенню потреб споживачів.

Методологічні підходи до формування управлінських стратегій є ключовими для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Вибір конкретного підходу залежить від особливостей підприємства, його ринкового середовища та стратегічних цілей. Використання системного, ситуаційного, конкурентного, інноваційного підходів та орієнтації на клієнта дозволяє підприємствам адаптуватися до змін, оптимізувати ресурси та створювати стійкі конкурентні переваги. Успішна реалізація стратегій потребує комплексного підходу, заснованого на аналізі, плануванні та постійному вдосконаленні.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЧИННИКА ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ПРОФІ СТАН»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ПРОФІ СТАН»

ТОВ «ПРОФІ СТАН» було засновано у січні 2007 року на основі частини виробничих потужностей заводу «Червона зірка». Підприємство має виробничі площі загальною площею 5800 м², на яких розміщено понад 100 одиниць сучасного високотехнологічного обладнання. До складу цього устаткування входять металообробні верстати, пресове обладнання, зварювальні установки, вантажопідйомні механізми та інші агрегати.

Крім того, у структурі ТОВ «ПРОФІ СТАН» функціонує виробничо-технологічне бюро, яке виконує розробку технічної документації для нового та спеціалізованого обладнання. Такий підхід дозволяє підприємству створювати інноваційні рішення, орієнтовані на специфічні потреби клієнтів.

Основні напрями діяльності ТОВ «ПРОФІ СТАН» представлено на рисунку 2.1.

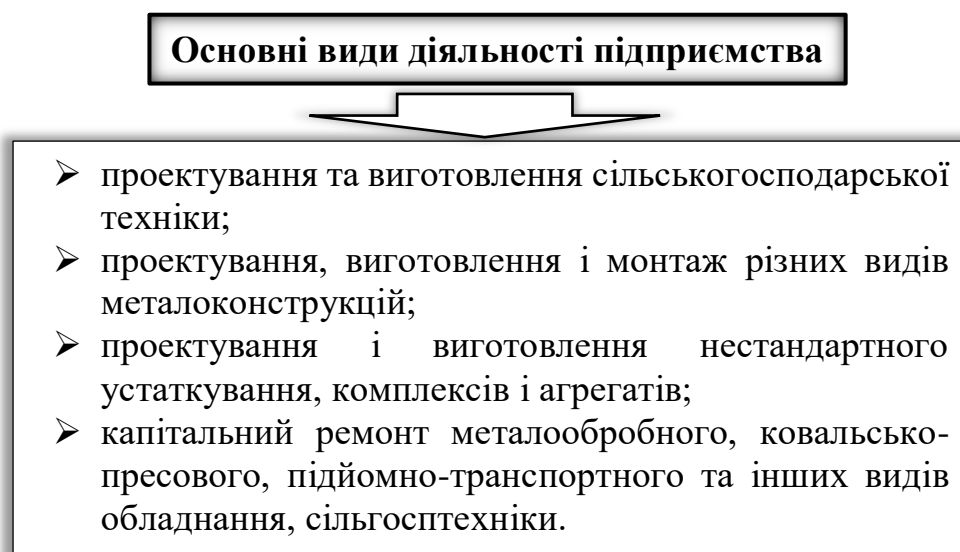


Рисунок 2.1 – Основні види діяльності ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Джерело: побудовано автором за матеріалами Додатку А

Різноманітне та потужне технічне оснащення, разом із досвідченою командою фахівців, дозволяє підприємству успішно конкурувати на ринку та забезпечувати високу якість продукції й послуг.

Виробничі потужності ТОВ «ПРОФІ СТАН» розташовані за адресою: Україна, м. Кропивницький, вул. Київська, 2-Б. На підприємстві працює близько 50 висококваліфікованих співробітників, серед яких — інженерно-технічний персонал із багаторічним досвідом.

Сучасне обладнання, розраховане на виконання широкого спектра технологічних операцій, забезпечує підприємству можливість виготовляти продукцію високої якості. До ключових технологічних процесів, що реалізуються на виробничих площах, належать:

- розкрій металу;
- гнуття та штампування;
- фрезерування та механічна обробка деталей;
- зварювання різної складності;
- термообробка металів.

ТОВ «ПРОФІ СТАН» спеціалізується на виробництві продукції сільськогосподарського призначення, яка користується попитом як серед українських аграріїв, так і серед закордонних партнерів. Особливо важливою перевагою для клієнтів є те, що вся продукція підприємства підпадає під державну програму підтримки вітчизняних виробників. Це дозволяє компенсувати до 40% її вартості, що значно знижує витрати на придбання обладнання для фермерів і агропідприємств.

Завдяки поєднанню високотехнологічного обладнання, досвідченого персоналу та орієнтованості на потреби ринку, ТОВ «ПРОФІ СТАН» успішно забезпечує задоволення найвищих вимог своїх клієнтів, зміцнюючи свої позиції як національного лідера у своїй галузі.

Детальніше розглянемо основні характеристики ТОВ «ПРОФІ СТАН». Підприємство було створено відповідно до норм Закону України "Про господарські товариства", а також відповідно до положень Цивільного та

Господарського кодексів України. Його заснування відбулося на основі рішення Загальних зборів засновників, що є ключовим органом управління товариства.

Головною метою діяльності підприємства є здійснення підприємницької діяльності, спрямованої на отримання прибутку. У своїй роботі ТОВ «ПРОФІ СТАН» керується принципами господарського розрахунку, самофінансування та самоокупності. Діяльність товариства регламентується чинним законодавством України, положеннями Статуту, а також внутрішніми нормативними документами, такими як правила, регламенти та інші локальні акти (див. Додаток А).

Статут підприємства визначає основні аспекти його функціонування, зокрема:

- правовідносини між учасниками;
- форми та методи здійснення господарської діяльності;
- порядок формування та використання майна;
- механізми розподілу прибутку та компенсації збитків;
- інші організаційно-правові питання, необхідні для ефективної роботи товариства.

З моменту державної реєстрації ТОВ «ПРОФІ СТАН» набуло статусу юридичної особи та почало функціонувати відповідно до свого Статуту. Підприємство має самостійний баланс, відкриті розрахункові, валютні та інші рахунки у банківських установах, а також повний набір атрибутів юридичної особи. Серед них:

- офіційний бланк із назвою та емблемою підприємства;
- власні штампи та печатки;
- зареєстрований логотип і торговельна марка;
- інші елементи, що ідентифікують підприємство на ринку.

ТОВ «ПРОФІ СТАН» активно використовує свої юридичні права та ресурси для розширення діяльності, залучення партнерів і забезпечення ефективного управління, що сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

Статут підприємства детально визначає ключові аспекти його діяльності, зокрема: обов'язки Товариства, перелік дозволених видів діяльності, права, надані йому як юридичній особі, та відповідальність, яку воно несе за свої дії.

Головні цілі та предмет діяльності ТОВ «ПРОФІ СТАН» представлені на рисунку 2.2. Раніше вже було окреслено основні напрями роботи підприємства, однак Статут містить розширений перелік сфер діяльності, які підприємство має право здійснювати. Цей перелік включає як базові напрями, так і додаткові, що можуть бути реалізовані залежно від потреб ринку та стратегічних планів підприємства.

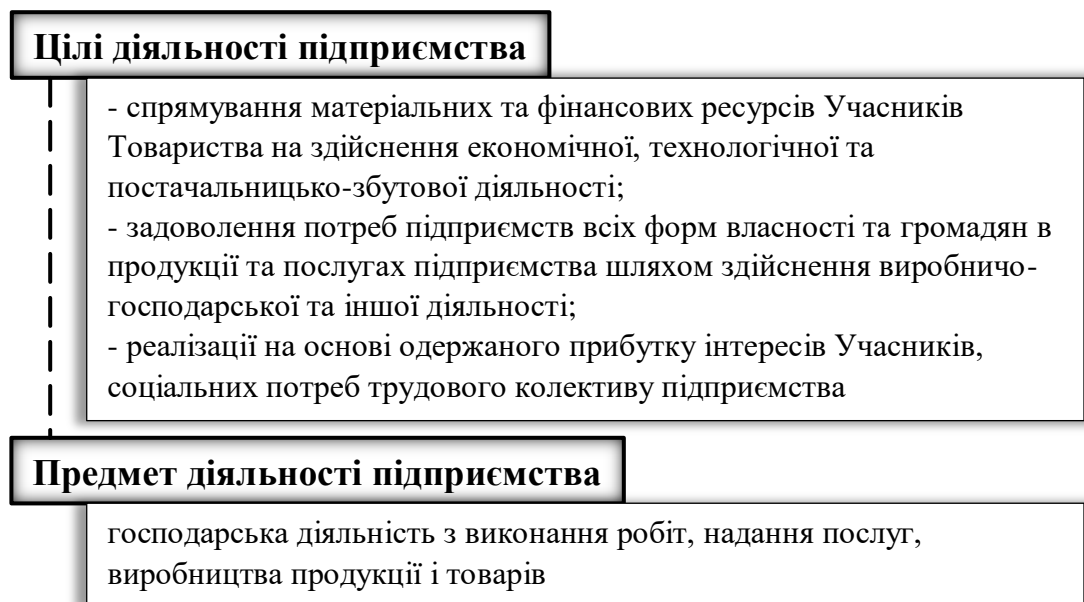


Рисунок 2.2 – Основні цілі та предмет діяльності ТОВ «ПРОФІ СТАН»
 Джерело: побудовано автором за матеріалами Додатку А

Серед напрямків діяльності, передбачених Статутом, є:

- проектування та виробництво нестандартного обладнання;
- інжинірингові послуги та технологічний супровід виробництва;
- реалізація інноваційних рішень у сфері металообробки;
- надання послуг з обслуговування, модернізації та ремонту техніки;
- участь у державних та міжнародних програмах підтримки вітчизняних виробників;
- співпраця з українськими та закордонними партнерами у сфері

виробництва та постачання обладнання.

Таким чином, Статут не лише встановлює правові рамки функціонування підприємства, а й створює можливості для його розвитку, адаптації до умов ринку та розширення спектра діяльності. Це дозволяє ТОВ «ПРОФІ СТАН» залишатися конкурентоспроможним, дотримуючись при цьому норм чинного законодавства.

ТОВ «ПРОФІ СТАН» має Резервний фонд, розмір якого становить 25% Статутного капіталу. Щороку до нього відраховується не менше 5% чистого прибутку. Фонд використовується для покриття непередбачуваних витрат або збитків за рішенням Загальних зборів учасників. Окрім цього, підприємство може створювати інші фонди, порядок формування та використання яких визначається спеціальними положеннями, затвердженими Загальними зборами.

Учасники Товариства не відповідають за його зобов'язання, а ризики обмежуються їхніми внесками в Статутний капітал. Управління майном підприємства здійснюється відповідно до Статуту. Матеріальна відповідальність працівників та посадових осіб регулюється трудовим законодавством України.

Вищим органом управління є Загальні збори учасників, які обирають голову зборів, затверджують порядок денний та ведуть протоколи. Рішення приймаються голосуванням, пропорційно часткам учасників у Статутному капіталі. Повноваження Загальних зборів визначені у Статуті.

Трудовий колектив складається з усіх працівників підприємства, зокрема його учасників. Колективний трудовий договір регулює відносини між адміністрацією та працівниками, а інтереси трудового колективу представляє профспілковий комітет. Підприємство забезпечує безпечні умови праці, відповідає за заподіяну шкоду, організовує професійне навчання та може надавати додаткові пільги за згодою сторін.

ТОВ «ПРОФІ СТАН» веде оперативний, бухгалтерський і статистичний облік, несе відповідальність за їх достовірність і подає звітність у визначені

терміни.

Зміни до Статуту затверджуються Загальними зборами, вимагають підтримки понад 50% голосів і підлягають державній реєстрації.

Припинення діяльності Товариства можливе шляхом реорганізації (злиття, поділу, приєднання чи перетворення) або ліквідації, згідно з процедурами, встановленими Статутом.

2.2. Аналіз майнового стану та джерел його формування як елемента посилення конкурентоспроможності ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Аналіз фінансово-господарської діяльності є ключовим інструментом для оцінки ефективності використання активів підприємства та правильності відображення його доходів і витрат. У межах цього дослідження проводиться аналіз за п'ятирічний період (2019–2023 роки), що дозволяє визначити чинники, які впливали на фінансові результати підприємства, як позитивно, так і негативно.

Фінансовий аналіз може здійснюватися як внутрішніми працівниками підприємства, так і сторонніми фахівцями, що дозволяє розділити його на внутрішній і зовнішній.

Внутрішній фінансовий аналіз орієнтований на вивчення фінансового стану підприємства, оцінку ефективності його управління та пошук шляхів для вдосконалення. Цей вид аналізу проводиться співробітниками компанії, такими як бухгалтери чи інші спеціалісти, і спрямований на моніторинг фінансових показників, виявлення слабких місць та формування стратегій для підвищення ефективності. Результати внутрішнього аналізу, як правило, залишаються конфіденційними і використовуються виключно всередині підприємства.

Зовнішній фінансовий аналіз проводиться з метою інформування зацікавлених сторін, таких як інвестори, кредитори, державні органи та інші зовнішні учасники. Цей аналіз виконується незалежними аудиторами чи

фінансовими експертами, які не мають прямого зв'язку з компанією. Він забезпечує об'єктивну оцінку фінансового стану та діяльності підприємства, надаючи зацікавленим сторонам достовірну інформацію для ухвалення рішень.

Таким чином, фінансовий аналіз є важливим інструментом як для внутрішнього управління, так і для зовнішніх оцінок діяльності підприємства.

Для ефективного проведення аналізу фінансового стану досліджуваного підприємства необхідно визначити його ключові складові, що представлені на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – Основні складові фінансового аналізу діяльності підприємства
Джерело: сформовано автором згідно загально визначених норм

Методика проведення фінансового аналізу діяльності підприємства може базуватися на трьох основних групах показників, які відображають різні аспекти його фінансової діяльності.

Ці показники деталізовано на рис. 2.4.

До основних блоків показників можна віднести:

- аналіз фінансового стану;
- аналіз фінансових результатів;

- аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Окрім цих основних блоків, до аналізу можуть додаватися специфічні показники, які враховують особливості діяльності підприємства, його галузеву приналежність або стратегічні цілі. Це забезпечує комплексність і точність проведення фінансового аналізу.



Рисунок 2.4 – Блоки основних показників аналізу фінансової діяльності виробничого підприємства

Джерело: сформовано автором згідно загально визнаних норм

Для проведення аналізу діяльності підприємства основними джерелами інформації є його фінансова звітність, зокрема: баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал. Додатково використовуються податкові декларації, такі як декларація з податку на прибуток або розрахунок єдиного податку (для підприємств малого бізнесу).

Аналіз фінансової діяльності розпочинається з оцінки активів підприємства. Цей процес включає дослідження й оцінку майнових ресурсів, які знаходяться у розпорядженні підприємства, з метою визначення їхньої структури, ефективності використання та впливу на загальний фінансовий стан.

Основними завданнями аналізу активів є:

- оцінка стану майна підприємства, його структури та динаміки змін;
- вивчення руху активів для виявлення причин змін у їх складі;
- аналіз ефективності використання активів у господарській діяльності;
- визначення впливу активів на фінансову стійкість і рентабельність

підприємства.

Результати такого аналізу дозволяють ідентифікувати сильні та слабкі сторони у використанні майнових ресурсів, що є ключовим для ухвалення стратегічних управлінських рішень. Детальні дані щодо структури та динаміки активів подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз активів підприємства, їх структури та динаміки

Показники	На кінець року					Абс. відх. 2023- 2019
	2019	2020	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
I. Необоротні активи						
Основні засоби	3582,8	3585,9	4515,7	5130,4	4707,4	1124,6
первісна вартість	5211,9	5580,7	7120,8	8522,7	8841,6	3629,7
знос	1629,1	1994,8	2605,1	3392,3	4134,2	2505,1
Усього за розділом I	3582,8	3585,9	4515,7	5130,4	4707,4	1124,6
II. Оборотні активи						
Запаси	3038,0	3329,2	5023,4	9289,2	13107,0	10069
у тому числі готова продукція	534,8	1464,1	838,2	4686,9	5827,4	5292,6
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2274,5	1518,4	2240,0	3498,6	3654,0	1379,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	138,2	254,8	3,8	249,1	-	-
у тому числі з податку на прибуток	137,6	254,8	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	490,4	979,8	1259,7	1092,2	864,9	374,5
Гроші та їх еквіваленти	1850,9	2498,4	3778,8	3045,0	3174,9	1324
Витрати майбутніх періодів	10,0	10,0	10,0	37,7	37,7	27,7
Інші оборотні активи	358,6	54,7	48,5	150,9	96,9	-261,7
Усього за розділом II	8160,6	8645,3	12364,2	17362,7	20935,4	12775

Джерело: складено автором за даними Додатків Б,В,Г,Д,Е.

На основі даних таблиці проаналізуємо зміну активів підприємства за період 2019–2023 років, враховуючи абсолютні відхилення та тенденції.

Необоротні активи. Первісна вартість основних засобів зросла з 5211,9 тис. грн у 2019 році до 8841,6 тис. грн у 2023 році (зростання на 3629,7 тис.

грн). Знос основних засобів також значно зріс – на 2505,1 тис. грн, досягнувши 4134,2 тис. грн у 2023 році.

У результаті чиста вартість основних засобів (після зносу) зросла лише на 1124,6 тис. грн, що свідчить про зменшення ефективності використання основних засобів через високий рівень амортизації.

Необоротні активи за аналізований період зросли з 3582,8 тис. грн у 2019 році до 4707,4 тис. грн у 2023 році (зростання на 1124,6 тис. грн), що є порівняно незначним у контексті загального зростання активів підприємства.

Оборотні активи. Запаси підприємства зросли з 3038,0 тис. грн у 2019 році до 13107,0 тис. грн у 2023 році (збільшення на 10069,0 тис. грн), причому зростання відбулося переважно за рахунок готової продукції, яка збільшилася на 5292,6 тис. грн. Це може свідчити про накопичення продукції через затримки в реалізації.

Загальна дебіторська заборгованість (за продукцію, товари, роботи, послуги) зросла на 1379,5 тис. грн, досягнувши 3654,0 тис. грн у 2023 році. Водночас заборгованість за розрахунками з бюджетом до 2023 року зникла, що свідчить про повне погашення цих зобов'язань.

Грошові кошти підприємства збільшилися на 1324,0 тис. грн за аналізований період, досягнувши 3174,9 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про зростання ліквідності.

Спостерігається значне скорочення інших оборотних активів – на 261,7 тис. грн, що може бути пов'язане зі зменшенням обсягів невизначених активів або їх перекласифікацією до інших категорій.

Оборотні активи зросли значно – з 8160,6 тис. грн у 2019 році до 20935,4 тис. грн у 2023 році (збільшення на 12775,0 тис. грн), що вказує на активне розширення оборотних ресурсів підприємства.

На рисунку 2.5 представлено динаміку активів за досліджуваний період.

За період 2019–2023 років загальні активи підприємства суттєво зросли, що свідчить про активний розвиток. Оборотні активи демонструють значно вищі темпи зростання порівняно з необоротними, що може свідчити про

акцент на нарощуванні поточних ресурсів.

Хоча первісна вартість основних засобів збільшилася, високі темпи зростання зносу можуть негативно вплинути на продуктивність підприємства, якщо не буде проведено своєчасного оновлення основних фондів.

Значне зростання запасів, особливо готової продукції, може свідчити про проблеми зі збутом або надмірне виробництво, що вимагає аналізу ефективності управління запасами.

Позитивним фактором є збільшення грошових коштів, що забезпечує підприємству вищу платоспроможність і фінансову стійкість.

Зростання дебіторської заборгованості вимагає додаткового контролю, щоб уникнути ризику її несплати.

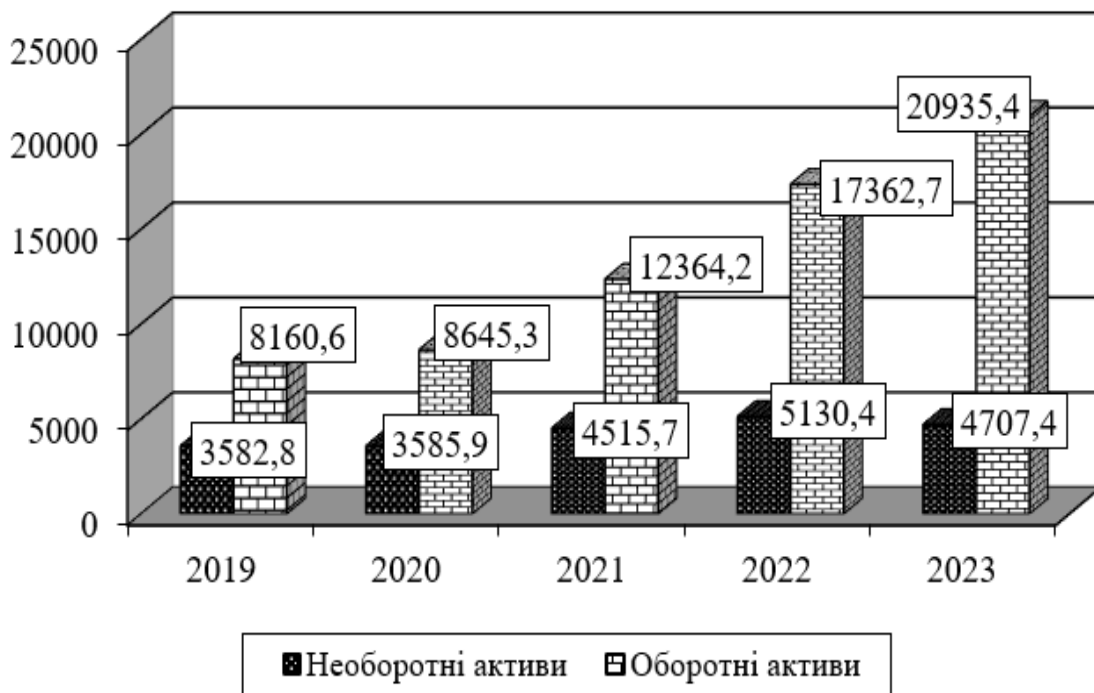


Рисунок 2.5 – Динаміка активів у сфері постійного та оборотного капіталу ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Джерело: побудовано за матеріалами Додатків Б,В,Г,Д,Е.

Загалом підприємство демонструє активний розвиток із акцентом на розширенні оборотних активів, але потребує уваги до оновлення основних засобів та ефективного управління запасами і дебіторською заборгованістю.

Далі проведемо оцінку майнового стану підприємства, а результати дослідження представимо в динаміці за досліджуваний період в таблиці 2.2

Таблиця 2.2 – Оцінка майнового стану ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Показники	На кінець року					Абс. відх. 2023-2019
	2019	2020	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
Вартість розрахунково-грошового майна (Вр-г.м), грн.	5112,6	5306,1	7330,8	8035,8	7790,7	2678,1
Частка ОЗ в активах (Чоз), %	0,305	0,293	0,267	0,228	0,183	-0,121
Коефіцієнт зносу ОЗ (Кзн.оз)	0,312	0,357	0,365	0,398	0,467	0,155
Коефіцієнт мобільності активів (Кмоб)	2,277	2,410	2,738	3,384	4,447	2,169

Джерело: розраховано автором за даними Додатків Б,В,Г,Д,Е.

Вартість розрахунково-грошового майна підприємства зросла з 5112,6 тис. грн у 2019 році до 7790,7 тис. грн у 2023 році, збільшившись на 2678,1 тис. грн. Це свідчить про поступове зростання обсягу активів, доступних для здійснення поточної діяльності підприємства, що може позитивно впливати на його платоспроможність та оперативність.

Частка основних засобів в загальних активах підприємства зменшилася з 30,5% у 2019 році до 18,3% у 2023 році (зниження на 12,1 п.п.). Це свідчить про зменшення питомої ваги основних засобів у загальній структурі активів підприємства, що може бути наслідком їх старіння або збільшення частки оборотних активів. Підприємство може намагатися зосередитися на розвитку більш мобільних активів (оборотних), що може свідчити про зміну стратегії розвитку.

Коефіцієнт зносу основних засобів показує зростання з 31,2% у 2019 році до 46,7% у 2023 році, що вказує на збільшення зносу основних засобів. Збільшення зносу може свідчити про необхідність оновлення або модернізації основних фондів для забезпечення їх ефективного використання. Зростання коефіцієнта зносу може також відображати старіння основних засобів без достатнього інвестування в нові активи.

Коефіцієнт мобільності активів збільшився з 2,277 у 2019 році до 4,447

у 2023 році, що свідчить про значне зростання оборотних активів у порівнянні з основними засобами. Підприємство за цей період збільшило свою здатність швидко мобілізувати активи для покриття поточних зобов'язань. Це може бути результатом акценту на ефективність обігу оборотних активів і стратегічного зменшення частки основних засобів (рис. 2.6).

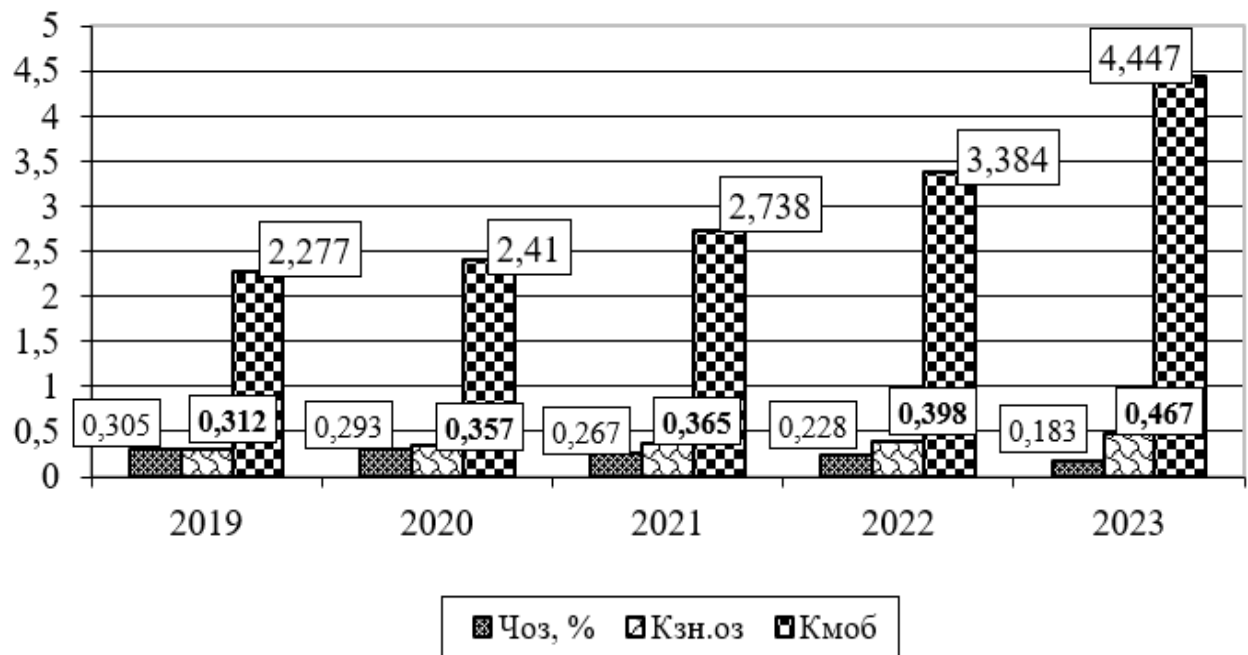


Рисунок 2.6 – Динаміка показників майнового стану ТОВ «ПРОФІ СТАН»
Джерело: розраховано за матеріалами Додатків Б,В,Г,Д,Е.

Підприємство збільшило вартість свого розрахунково-грошового майна, що позитивно впливає на його платоспроможність і можливість виконувати поточні зобов'язання. Це може свідчити про поліпшення ліквідності підприємства.

Зменшення частки основних засобів в активах може свідчити про зменшення інвестицій в довгострокові активи або про їх старіння. Підприємство, можливо, орієнтується на більш мобільні активи для швидшої адаптації до змін ринку.

Підвищення коефіцієнта зносу свідчить про зростаючі витрати на підтримку та обслуговування основних засобів. Це вказує на потребу в оновленні основних фондів для покращення продуктивності та забезпечення ефективної роботи підприємства.

Значне збільшення коефіцієнта мобільності активів відображає стратегію підприємства на нарощування обігових засобів, що дозволяє швидше реагувати на зміни в операційній діяльності. Це підвищує гнучкість і адаптивність підприємства в умовах змінного ринку.

Загалом, підприємство демонструє позитивні тенденції в мобільності своїх активів, але зростання зносу основних засобів і зменшення їх частки в загальних активах вказує на потребу в оновленні і модернізації виробничих фондів для забезпечення сталого розвитку та підвищення ефективності роботи.

Далі проведемо глибокий аналіз пасивної частини Балансу підприємства за досліджуваний період, а результати дослідження занесемо до таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз структури та динаміки пасивів підприємства

Показники	На кінець року					Абс. відх. 2023-2019
	2019	2020	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	2443,0	2443,0	2443,0	2443,0	2443,0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	6289,8	8809,8	12450,4	17748,9	19510,6	13220,8
Усього за розділом I	8732,8	11252,8	14893,4	20191,9	21953,6	13220,8
III. Поточні зобов'язання						
Поточна кредиторська заборгованість за:	***	***	***	***	***	***
товари, роботи, послуги	408,3	217,0	1095,8	1416,0	1351,2	942,9
розрахунками з бюджетом	89,9	166,7	150,9	229,6	545,7	455,8
розрахунками зі страхування	121,1	107,6	100,5	151,6	149,3	28,2
розрахунками з оплати праці	149,6	162,7	232,9	409,9	362,5	212,9
Інші поточні зобов'язання	2241,7	324,4	406,4	94,1	1280,5	-961,2
Усього за розділом III	3010,6	978,4	1986,5	2301,2	3689,2	678,6

Джерело: складено автором за даними Додатків Б,В,Г,Д,Е

Власний капітал.

Зареєстрований (пайовий) капітал залишається незмінним протягом періоду — 2443,0 тис. грн. Це означає, що підприємство не збільшувало свій статутний капітал за аналізований період, що може свідчити про стабільність структури власного капіталу.

Нерозподілений прибуток підприємства збільшився з 6289,8 тис. грн у 2019 році до 19510,6 тис. грн у 2023 році, що є значним приростом (13220,8 тис. грн). Це свідчить про зростання прибутковості підприємства та здатність накопичувати прибуток, що може бути позитивним фактором для подальших інвестицій чи розвитку.

Загальний власний капітал підприємства збільшився з 8732,8 тис. грн у 2019 році до 21953,6 тис. грн у 2023 році, що свідчить про істотне зростання власного капіталу (13220,8 тис. грн). Це може вказувати на підвищення фінансової стійкості підприємства, що є позитивним фактором для забезпечення його довгострокового розвитку.

Поточні зобов'язання.

Поточна кредиторська заборгованість за товарами, роботами, послугами знизилась з 408,3 тис. грн у 2019 році до 1351,2 тис. грн у 2023 році, але з коливаннями протягом періоду. Зниження заборгованості у 2020 році і підвищення в 2021–2022 роках може свідчити про тимчасові труднощі з оплатою постачальникам або збільшення обсягів закупівель в останні роки.

Кредиторська заборгованість з розрахунками з бюджетом зросла з 89,9 тис. грн у 2019 році до 545,7 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про значне збільшення зобов'язань підприємства перед державними органами, що потребує уваги і, можливо, планування для уникнення податкових та інших штрафних санкцій.

Розрахунки зі страхування за цей період знизились з 121,1 тис. грн у 2019 році до 149,3 тис. грн у 2023 році, що є незначним збільшенням, яке може бути пов'язане з ростом витрат на страхування або змінами в обсягах діяльності підприємства.

За цей період сума заборгованості з виплати заробітної плати зросла з 149,6 тис. грн у 2019 році до 362,5 тис. грн у 2023 році, що свідчить про збільшення зобов'язань перед працівниками. Підвищення зобов'язань може бути результатом зростання чисельності персоналу або змін у структурі заробітних плат.

Інші поточні зобов'язання значно змінюються в різні роки, зменшуючись з 2241,7 тис. грн у 2019 році до -961,2 тис. грн у 2023 році. Це негативне значення може свідчити про переплату чи надлишкові зобов'язання, що можуть бути повернуті або коригуватися. Така ситуація потребує уваги для коригування фінансових зобов'язань.

Загальна сума поточних зобов'язань зменшилася з 3010,6 тис. грн у 2019 році до 3689,2 тис. грн у 2023 році, що вказує на зростання боргових зобов'язань. Підприємство повинно приділити увагу управлінню боргами для запобігання можливих фінансових труднощів.

Отже, можемо сказати, що підприємство показало значне збільшення власного капіталу, що свідчить про фінансову стійкість і здатність генерувати прибуток. Це є позитивним знаком для потенційних інвесторів та партнерів.

Підвищення поточних зобов'язань, зокрема щодо розрахунків з бюджетом і заборгованості за товарами та послугами, вказує на потребу в контролі за заборгованістю та плануванні розрахунків з постачальниками і державними органами. Проблеми з іншими поточними зобов'язаннями (негативне значення) потребують уточнення і коригування.

Значне збільшення нерозподіленого прибутку вказує на ефективну прибутковість підприємства за цей період, що сприяє зміцненню фінансової бази і готовності до подальших інвестицій.

Загалом, підприємство демонструє позитивні тенденції в рості власного капіталу, але зростання поточних зобов'язань вимагає посиленого контролю та стратегічного підходу до управління фінансовими ризиками.

2.3. Оцінка фінансово-господарського стану досліджуваного підприємства

Для глибокого вивчення діяльності ТОВ «ПРОФІ СТАН» необхідно провести аналіз таких груп показників, які зазначено на рис. 2.7.

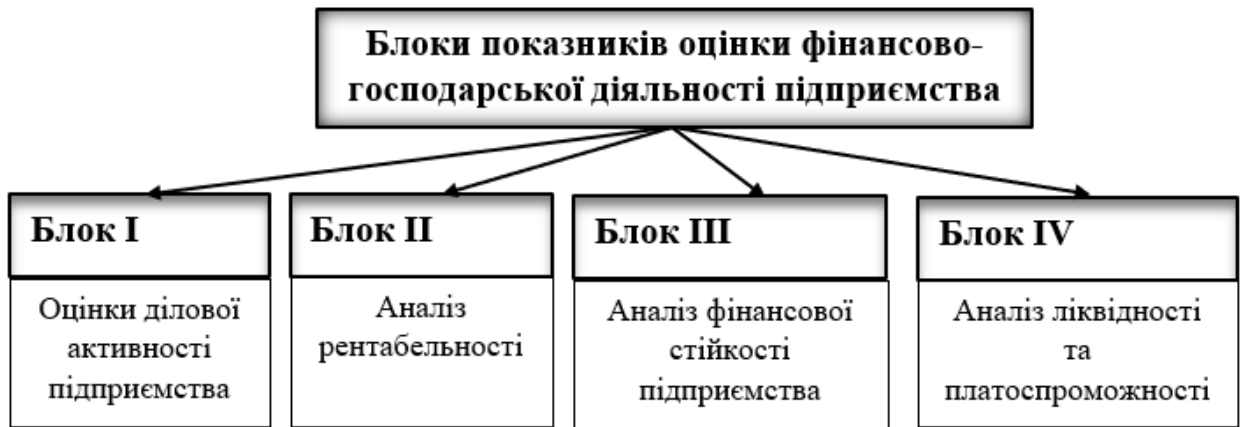


Рисунок 2.7 – Групи показників загального аналізу діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором згідно загально визнаних норм

Перший блок показників включає оцінку ділової активності підприємства, що є ключовим етапом для аналізу його фінансово-економічного становища. Ця оцінка дозволяє визначити ефективність використання ресурсів, швидкість обороту активів та загальну результативність діяльності підприємства на ринку. Основні показники ділової активності ТОВ «ПРОФІ СТАН» представлені в таблиці 2.4, що дає змогу детально оцінити його ефективність у різних аспектах господарської діяльності.

Таблиця 2.4 – Показники ділової активності ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Показники	На кінець року					Абс.відх., (2023 - 2019)
	2019	2020	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
1. Коефіцієнт оборотності активів (Коа)	0,387	0,487	0,656	0,663	0,476	0,088
2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кодз)	1,557	2,065	3,055	3,132	2,452	0,894
3. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддачі) (Кооз)	1,211	1,629	2,359	2,709	2,333	1,121
4. Коефіцієнт оборотності власного капіталу (Ковк)	0,482	0,584	0,731	0,744	0,544	0,062
5. Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	240	180	120	116,129	150	-90

Джерело: розраховано за матеріалами Додатків Б,В,Г,Д,Е

На рисунку 2.8 зазначені показники представлені в динаміці за останні п'ять років та більш наглядно демонструють результати діяльності підприємства.

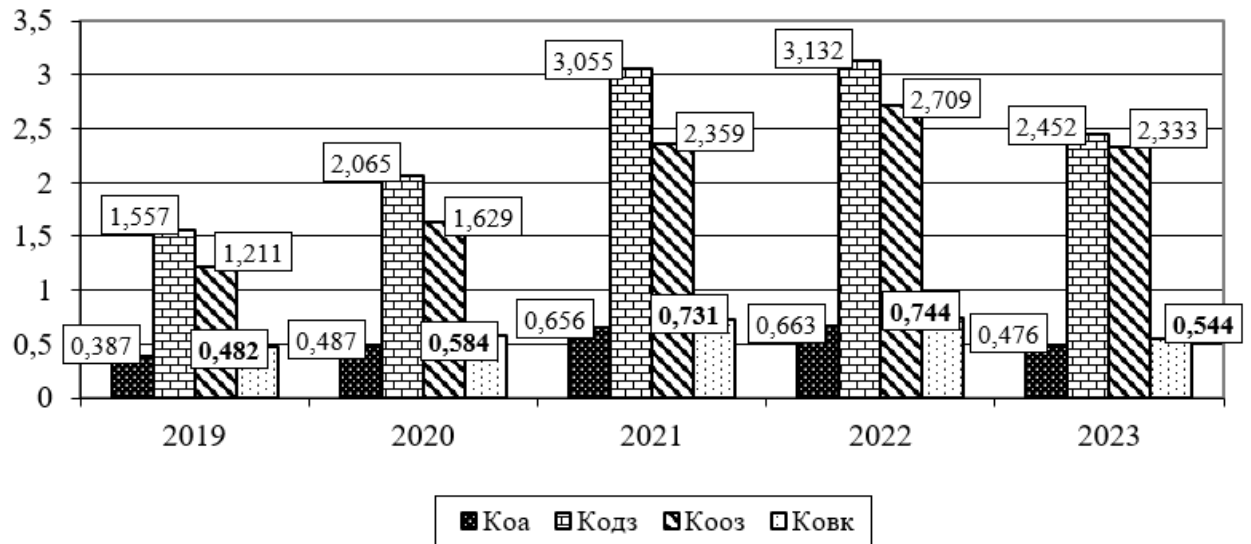


Рисунок 2.8 – Показники ділової активності ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Джерело: побудовано за розрахунками таблиці 2.4

Коефіцієнт оборотності активів (Коа).

Значення цього показника варіюється від 0,387 у 2019 році до 0,476 у 2023 році. Загалом, коефіцієнт оборотності активів зростав до 2022 року, досягнувши 0,663, але у 2023 році спостерігається зниження на 0,187. Це може свідчити про зменшення ефективності використання активів підприємства в 2023 році порівняно з попереднім періодом. Падіння коефіцієнта може бути результатом зростання активів без пропорційного зростання доходів або продуктивності.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кодз).

Показник зростає з 1,557 у 2019 році до 3,132 у 2022 році, після чого знижується до 2,452 у 2023 році. Це свідчить про ефективне управління дебіторською заборгованістю протягом перших кількох років. Зниження в 2023 році може бути ознакою того, що підприємство стало менш ефективним у зборі боргів або у разі зміни умов на ринку.

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддачі) (Кооз).

Показник збільшився з 1,211 у 2019 році до 2,709 у 2022 році, що вказує

на значне поліпшення ефективності використання основних засобів. Проте, у 2023 році спостерігається незначне зниження (до 2,333). Це може вказувати на зниження ефективності використання основних засобів або збільшення їх обсягу без пропорційного зростання продукції.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу (Ковк).

Коефіцієнт збільшувався з 0,482 у 2019 році до 0,744 у 2022 році, що свідчить про підвищення ефективності використання власного капіталу. У 2023 році зниження цього показника до 0,544 на 0,062 може вказувати на зниження доходності капіталу підприємства або на збільшення власного капіталу без відповідного зростання доходів.

Строк погашення дебіторської заборгованості.

У 2019 році цей показник складав 240 днів, зменшуючись до 116,129 днів у 2022 році, що вказує на значне покращення в швидкості погашення заборгованості. У 2023 році спостерігається збільшення цього строку до 150 днів, що може свідчити про зниження ефективності у зборі боргів або про проблеми з ліквідністю.

Загалом, протягом періоду з 2019 по 2023 рік спостерігався позитивний тренд щодо оборотності активів і основних засобів, проте у 2023 році деякі показники показали зниження. Зниження коефіцієнтів оборотності в 2023 році може свідчити про зменшення ефективності використання ресурсів підприємства, що потребує додаткової уваги та, можливо, коригування стратегії управління. Погіршення строку погашення дебіторської заборгованості може вказувати на проблеми з ліквідністю або на зміни в умовах бізнесу.

Наступним важливим блоком для аналізу є показники рентабельності підприємства, які є критичними для оцінки його фінансової результативності. Рентабельність відображає здатність підприємства ефективно використовувати свої ресурси для отримання прибутку. Аналіз основних показників рентабельності в динаміці дозволяє виявити як позитивні, так і негативні тенденції в діяльності підприємства (табл. 2.5). Вивчення цих змін

дозволяє оцінити, чи спостерігається зростання прибутковості підприємства, або ж відбувається її зниження, що може вказувати на проблеми у його управлінні, витратах чи ринкових умовах. Аналіз показників рентабельності дозволяє вчасно виявити сильні та слабкі сторони бізнесу та адаптувати стратегію для досягнення кращих фінансових результатів.

Таблиця 2.5 – Аналіз рентабельності підприємства ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Показники	На кінець року					Абс.відх., (2023- 2019)
	2019	2020	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
1. Коефіцієнт рентабельності активів (Кра)	0,102	0,171	0,281	0,268	0,073	-0,029
2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (Крвк)	0,128	0,206	0,313	0,301	0,083	-0,044
3. Коефіцієнт рентабельності діяльності (Крд)	0,066	0,088	0,107	0,101	0,038	-0,027

Джерело: розраховано за матеріалами Додатків Б,В,Г,Д,Е

Аналіз показників рентабельності підприємства за період з 2019 по 2023 роки показує зміни у фінансових результатах ТОВ «ПРОФІ СТАН», що відображаються в наступних коефіцієнтах (рис. 2.9):

Коефіцієнт рентабельності активів (Кра).

За 2019-2023 роки спостерігається значне зниження цього коефіцієнта з 0,102 до 0,073. Абсолютне відхилення становить -0,029, що свідчить про зменшення ефективності використання активів для генерування прибутку. Це може вказувати на зменшення прибутковості при зростанні або стабільності активів підприємства, що вимагає покращення управління активами або оптимізації виробничих процесів.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (Крвк).

Зниження рентабельності власного капіталу з 0,128 у 2019 році до 0,083 у 2023 році також вказує на зниження ефективності використання власних коштів для отримання прибутку. Абсолютне відхилення становить -0,044, що свідчить про зниження доходів на вкладений капітал. Це може бути результатом високих витрат або недостатнього рівня прибутку від інвестицій.

Коефіцієнт рентабельності діяльності (Крд).

Спостерігається зниження цього показника з 0,066 у 2019 році до 0,038 у 2023 році. Зменшення цього коефіцієнта на -0,027 свідчить про те, що прибуток підприємства від основної діяльності зменшився, що може бути наслідком зниження обсягів продажу або зростання витрат.

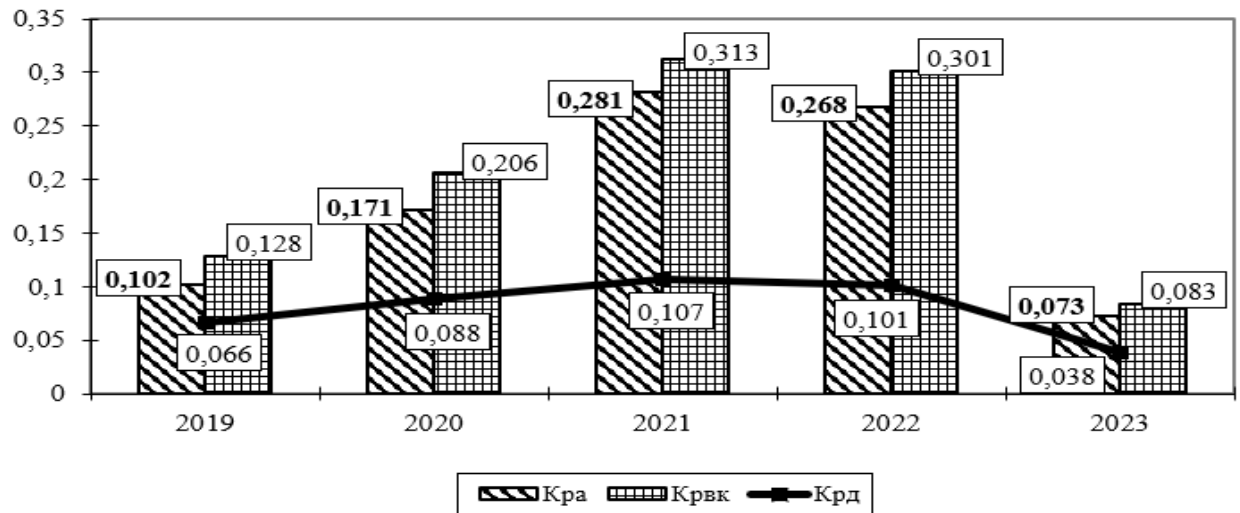


Рисунок 2.9 – Показники рентабельності ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Джерело: побудовано автором за розрахунками таблиці 2.5

Зниження всіх основних показників рентабельності свідчить про поступове погіршення фінансових результатів підприємства.

Причиною зниження рентабельності може бути недостатня ефективність використання активів та капіталу, підвищення витрат або зміни на ринку.

Для покращення показників рентабельності підприємству необхідно звернути увагу на оптимізацію витрат, вдосконалення управління активами та розширення ринків збуту.

Наступним етапом в аналізі фінансового стану підприємства є дослідження показників фінансової стійкості. Ці показники дозволяють оцінити здатність підприємства підтримувати свою платоспроможність і ефективно функціонувати в довгостроковій перспективі. Вони дають змогу визначити стабільність фінансової структури підприємства, його здатність покривати поточні зобов'язання та залучати додаткові ресурси при необхідності. В таблиці 2.6 наведено основні показники, що відображають рівень фінансової стійкості ТОВ «ПРОФІ СТАН», які допомагають оцінити

ризиками та можливості для розвитку підприємства в умовах мінливих економічних умов.

Таблиця 2.6 – Показники фінансової стійкості ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Показники	На кінець року					Абс.відх., (2023- 2019)
	2019	2020	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
1. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами (Кзоавк)	0,631	0,886	0,839	0,867	0,823	0,192
2. Маневреність робочого капіталу (Кмрк)	0,589	0,434	0,484	0,616	0,759	0,170
3. Маневреність власних обігових коштів (Кмвок)	0,359	0,325	0,364	0,202	0,184	-0,175
4. Коефіцієнт покриття запасів (Кпз)	1,829	2,368	2,284	1,773	1,418	-0,411
5. Коефіцієнт фінансової автономії (Кфа)	0,743	0,920	0,882	0,897	0,856	0,112

Джерело: розраховано автором за матеріалами Додатків Б,В,Г,Д,Е

Рисунок 2.10 демонструє показники фінансової стійкості в динаміці за період з 2019 по 2023 роки на ТОВ «ПРОФІ СТАН».

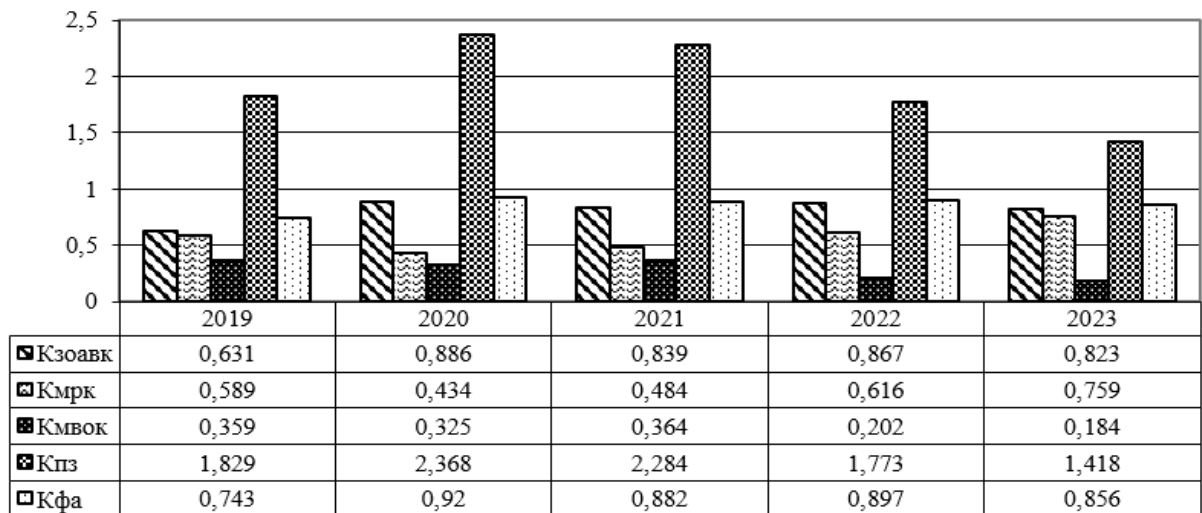


Рисунок 2.10 – Показники фінансової стійкості

ТОВ «ПРОФІ СТАН» за період з 2019 по 2023 роки

Джерело: побудовано автором за розрахунками таблиці 2.6

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами (Кзоавк) показує частку оборотних активів, яка фінансується власними коштами підприємства. У 2023 році він становить 0,823, що є дещо нижчим за рівень 2019 року (0,631), з позитивним відхиленням 0,192. Це свідчить про

покращення фінансування оборотних активів власними коштами, що позитивно впливає на здатність підприємства виконувати поточні зобов'язання без залучення додаткових зовнішніх ресурсів.

Показник маневреності робочого капіталу (Кмрк), з 0,589 у 2019 році знизився до 0,759 у 2023 році, що є позитивною тенденцією. Збільшення цього коефіцієнта свідчить про поліпшення здатності підприємства мобілізувати свої короткострокові ресурси для фінансування поточної діяльності, що дозволяє швидше реагувати на зміни в ринку і економічній ситуації.

Маневреність власних обігових коштів (Кмвок), у 2023 році цей коефіцієнт знизився до 0,184 порівняно з 0,359 у 2019 році, що свідчить про погіршення здатності підприємства маневрувати власними обіговими коштами. Це може бути тривожним сигналом, оскільки зниження маневреності власних коштів може означати більшу залежність від зовнішніх джерел фінансування або зменшення обсягів власних оборотних коштів.

Коефіцієнт покриття запасів (Кпз) знизився з 1,829 у 2019 році до 1,418 у 2023 році, що вказує на зменшення покриття запасів власними коштами. Це свідчить про можливе зменшення фінансової стійкості підприємства в частині покриття своїх запасів, що може бути ознакою зменшення ефективності управління ресурсами.

Коефіцієнт фінансової автономії (Кфа) знизився з 0,743 у 2019 році до 0,856 у 2023 році. Це свідчить про зростання фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Збільшення цього показника може бути ознакою того, що підприємство стало менш незалежним у фінансуванні своїх активів, що може збільшити його фінансові ризики.

Загалом, показники фінансової стійкості свідчать про покращення здатності підприємства забезпечувати оборотні активи власними коштами і покращення маневреності робочого капіталу. Однак зниження маневреності власних обігових коштів і коефіцієнта покриття запасів є сигналом для уваги, оскільки це може вказувати на зменшення гнучкості підприємства в управлінні своїми ресурсами. Підвищення коефіцієнта фінансової автономії

може бути двояким сигналом: з одного боку, воно показує збільшення залучення зовнішнього фінансування, але з іншого — це може призвести до збільшення фінансових ризиків.

Останнім блоком показників є показники ліквідності та платоспроможності підприємства, які дозволяють оцінити його здатність виконувати фінансові зобов'язання перед кредиторами вчасно (табл. 2.7). Ліквідність підприємства вказує на наявність у нього достатньої кількості ліквідних активів для погашення поточних боргів. Високий рівень ліквідності забезпечує підприємству фінансову гнучкість і стабільність у короткостроковій перспективі. Платоспроможність же відображає загальний фінансовий стан компанії і її здатність здійснювати розрахунки за зобов'язаннями у довгостроковій перспективі. Тому аналіз цих показників є важливим для оцінки фінансової стабільності та стійкості підприємства, що дозволяє спрогнозувати його здатність зберігати стабільність у разі зміни економічної ситуації.

Таблиця 2.7 – Показники ліквідності підприємства ТОВ «ПРОФІ СТАН» за період 2019-2023 роки

Показники	На кінець року					Абс.відх., (2023р.- 2019р.)
	2019	2020	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
1. Показник покриття (Пп)	2,710	8,836	6,224	7,545	5,674	2,964
2. Показник швидкої ліквідності (Пшл)	1,698	5,423	3,690	3,492	2,111	0,413
3. Показник абсолютної ліквідності (Пал)	0,614	2,553	1,902	1,323	0,860	0,245

Джерело: розраховано автором за матеріалами Додатків Б,В,Г,Д,Е

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності підприємства на основі таблиці дозволяє зробити такі висновки:

Показник покриття (Пп) показує, наскільки підприємство може покрити свої поточні зобов'язання за рахунок всіх активів. В 2019 році цей показник становив 2,710, що означає, що підприємство мало понад дворазовий запас

активів для покриття своїх зобов'язань. У наступні роки показник значно зростав, досягаючи максимального рівня в 2020 році (8,836), що свідчить про значний запас ліквідних активів для покриття поточних зобов'язань.

Однак, до 2023 року спостерігається поступове зниження показника до 5,674, що є відображенням зниження ліквідності підприємства, але все ж залишає запас для покриття поточних зобов'язань.

Показник швидкої ліквідності (Пшл) вимірює здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання без урахування запасів, що є менш ліквідними активами. У 2019 році цей показник становив 1,698, що вказує на достатній рівень ліквідності для покриття боргів без урахування запасів.

Показник досягнув піку в 2020 році (5,423), що може свідчити про значний запас швидко ліквідних активів. Однак з 2021 року показник зменшується, і до 2023 року він знижується до 2,111, що свідчить про зниження ліквідності підприємства. Проте рівень залишався вище 1, що вказує на здатність підприємства швидко погасити свої зобов'язання.

Показник абсолютної ліквідності (Пал) є найбільш строгим критерієм ліквідності, оскільки оцінює здатність підприємства покривати свої зобов'язання лише за рахунок найбільш ліквідних активів, таких як грошові кошти та їх еквіваленти. У 2019 році цей показник становив 0,614, що означає, що підприємство не мало достатньо готівки для повного покриття своїх поточних зобов'язань.

У 2020 році цей показник зріс до 2,553, що показує значне збільшення готівки та високої ліквідності. Однак з 2021 року спостерігається поступове зниження показника до 0,860 у 2023 році, що вказує на зниження запасу ліквідних коштів і зменшення здатності підприємства покривати свої зобов'язання лише за рахунок грошових коштів.

Зазначені результати представлені на рис. 2.11 де в динаміці у вигляді графіку демонструють результативність діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «ПРОФІ СТАН».

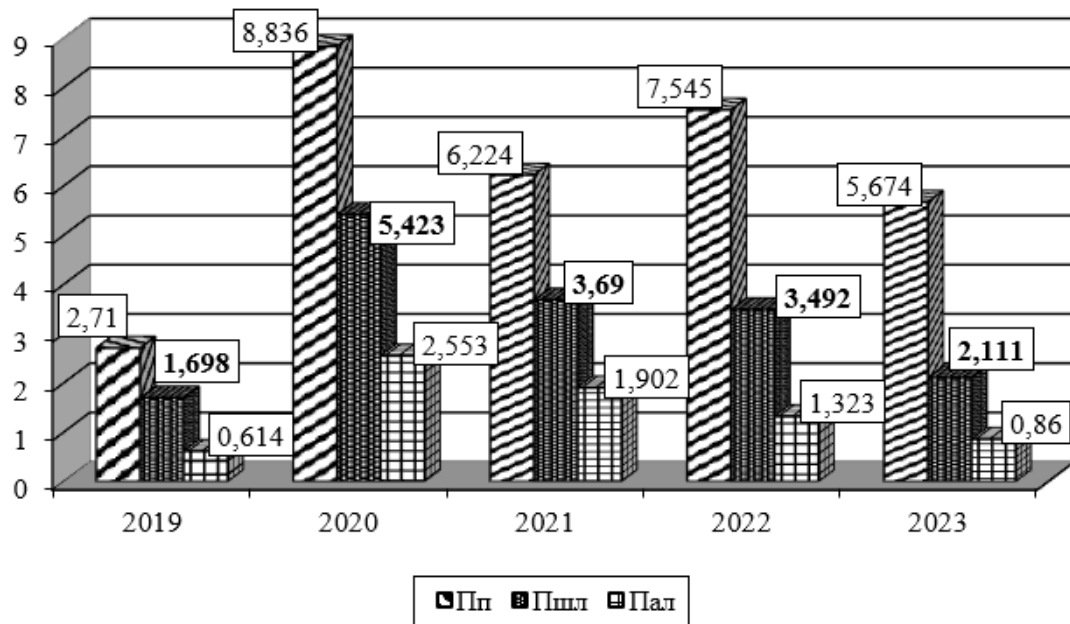


Рисунок 2.11 – Показники ліквідності ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Джерело: побудовано за розрахунками таблиці 2.7

Підприємство показує зменшення ліквідності в 2023 році порівняно з попередніми роками, зокрема в частині показників швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності.

Хоча підприємство ще здатне покривати свої зобов'язання, рівень ліквідності знижується, що може свідчити про погіршення фінансової стійкості в короткостроковій перспективі.

Зменшення показників ліквідності потребує уваги і, можливо, коригування стратегії управління грошовими коштами та активами для збереження здатності підприємства виконувати свої зобов'язання у майбутньому.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ПОКРАЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИКА ПОСИЛЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ПРОФІ СТАН»

3.1. Розробка та обґрунтування стратегічних напрямків удосконалення менеджменту ТОВ «ПРОФІ СТАН»

ТОВ «ПРОФІ СТАН» — це підприємство, яке динамічно розвивається та прагне посилити свої позиції на ринку. У сучасних умовах високої конкуренції вдосконалення системи менеджменту є ключовим фактором забезпечення стійкого розвитку компанії. Розробка та обґрунтування стратегічних напрямків удосконалення менеджменту ТОВ «ПРОФІ СТАН» передбачає виявлення ключових проблем у наявній системі управління та визначення шляхів її вдосконалення з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

На даний момент система управління ТОВ «ПРОФІ СТАН» характеризується такими особливостями які представлено на рис. 3.1.

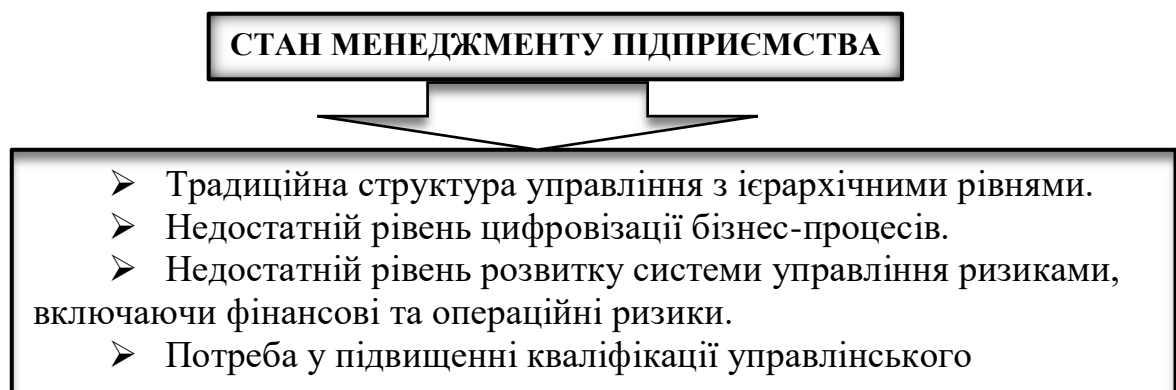


Рисунок 3.1 – Аналіз поточного стану менеджменту
 ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Джерело: складено автором

Традиційна структура управління з ієрархічними рівнями, яка передбачає чіткий розподіл функцій між підрозділами та вертикальну

підзвітність, що водночас створює ризики низької гнучкості й затримок у прийнятті рішень.

Недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів, що проявляється у відсутності сучасних систем автоматизації, низькому рівні використання аналітичних інструментів для прийняття рішень, а також обмеженій інтеграції між різними відділами компанії.

Недостатній рівень розвитку системи управління ризиками, включаючи фінансові та операційні ризики, проявляється у відсутності систематичного аналізу ризиків, недостатній готовності до кризових ситуацій, а також обмеженій кількості заходів з мінімізації потенційних загроз. Це знижує здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни в ринковому середовищі та зменшує його стійкість до зовнішніх викликів, таких як економічні кризи або збоїв у постачанні ресурсів.

Потреба у підвищенні кваліфікації управлінського персоналу, яка включає недостатню обізнаність із сучасними методиками управління, обмежене володіння цифровими інструментами та відсутність навичок адаптації до швидких змін ринкових умов. Це може негативно впливати на здатність керівників приймати ефективні рішення та впроваджувати інновації у бізнес-процеси.

Ці аспекти створюють виклики для ефективного функціонування підприємства та вимагають змін у підходах до управління.

Для забезпечення довгострокового успіху та стійкого розвитку ТОВ «ПРОФІ СТАН» необхідно сформулювати і реалізувати ефективні підходи до вдосконалення управлінських процесів. Ці напрямки спрямовані на підвищення ефективності організаційної структури, впровадження інновацій та адаптацію до змін ринкових умов.

Тож, на рисунку 3.2 представлено стратегічні напрямки удосконалення менеджменту досліджуваного підприємства ТОВ «ПРОФІ СТАН» які передбачають собою розвиток наступних важливих елементів стратегії розвитку діяльності підприємства.

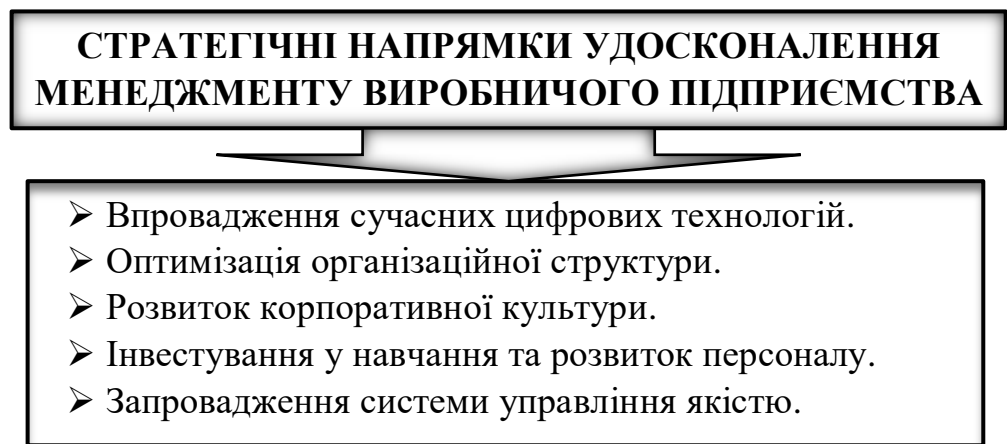


Рисунок 3.2 – Стратегічні напрямки удосконалення менеджменту
досліджуваного підприємства ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Джерело: складено автором

Одним із ключових напрямків є цифровізація управлінських процесів, яка дозволить автоматизувати рутинні операції, підвищити точність аналізу даних та пришвидшити прийняття рішень. Для підприємства рекомендуємо:

- впровадження CRM-системи для управління взаємодією з клієнтами;
- використання ERP-системи для інтеграції основних бізнес-процесів;
- автоматизація фінансового обліку та звітності.

Оптимізація організаційної структури, а саме, для підвищення гнучкості та адаптивності пропонується перехід до матричної або проектної структури управління. Це сприятиме ефективнішій координації між відділами та підвищенню відповідальності співробітників за результати проектів.

Формування сильної корпоративної культури, орієнтованої на інновації та співпрацю, допоможе залучити та утримати талановитих працівників. Для досліджуваного підприємства рекомендуємо наступні заходи:

- організація тренінгів та воркшопів;
- впровадження системи мотивації та винагороди за інновації;
- підтримка відкритої комунікації між керівництвом і працівниками.

Для підвищення професійного рівня співробітників необхідно:

- запровадити програми постійного навчання;
- налагодити співпрацю з провідними навчальними закладами;

- організувати внутрішні навчальні курси та обмін досвідом між працівниками.

Запровадження системи управління якістю, а саме, сертифікація за міжнародними стандартами, такими як ISO 9001, дозволить покращити якість продукції та послуг. Це підвищить конкурентоспроможність компанії та зміцнить довіру клієнтів.

Впровадження запропонованих стратегій сприятиме:

- зростанню ефективності управлінських процесів;
- підвищенню конкурентоспроможності підприємства;
- оптимізації витрат і збільшенню прибутковості;
- зміцненню позицій на ринку.

Удосконалення системи менеджменту ТОВ «ПРОФІ СТАН» є важливим етапом розвитку компанії. Реалізація стратегічних напрямків, таких як цифровізація, оптимізація структури, розвиток корпоративної культури та інвестування в персонал, дозволить підприємству не лише адаптуватися до сучасних умов, а й забезпечити довгостроковий успіх.

3.2. Організація менеджменту якості продукції ТОВ «ПРОФІ СТАН» як стратегічного чинника підвищення його конкурентоспроможності

В умовах сучасної економіки якість продукції є одним із найважливіших факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства. Для ТОВ "ПРОФІ СТАН", яке працює у висококонкурентному середовищі, впровадження ефективної системи менеджменту якості є стратегічним пріоритетом.

Досліджуючи сучасний стан менеджменту якості на ТОВ "ПРОФІ СТАН" ми можемо сказати, що аналіз діяльності підприємства виявив такі ключові аспекти, що впливають на якість продукції, а саме:

- відсутність комплексної системи менеджменту якості, тобто підприємство частково використовує окремі інструменти контролю, але їх

інтеграція залишається обмеженою;

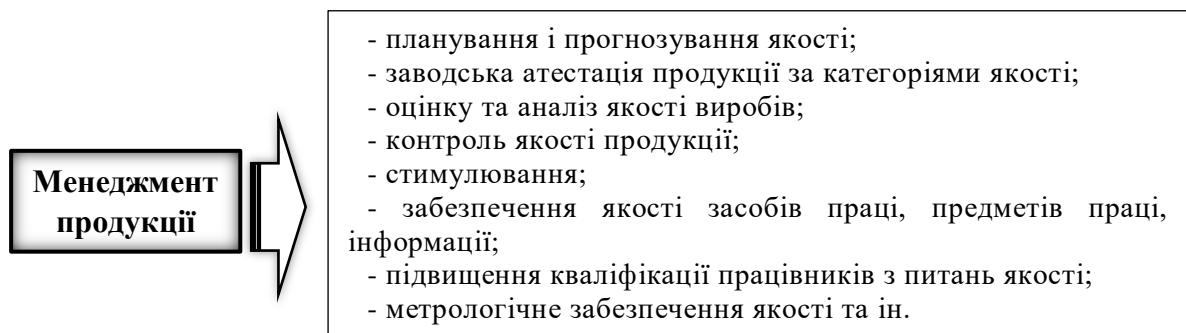
- недостатній рівень підготовки персоналу, а саме, відсутність регулярних тренінгів і програм підвищення кваліфікації негативно впливає на рівень продуктивності;

- обмежене застосування інноваційних технологій, тобто використання застарілого обладнання і технологій знижує конкурентоспроможність продукції.

Сучасні умови ведення бізнесу характеризуються високим рівнем конкуренції, стрімким розвитком технологій та постійними змінами на ринку. Для підприємств, таких як ТОВ "ПРОФІ СТАН", важливо впроваджувати інноваційні методи управління, що сприятимуть підвищенню їх конкурентоспроможності, адаптації до змін і забезпеченню сталого розвитку.

Ці фактори вимагають впровадження системного підходу до управління якістю, що дозволить покращити внутрішні процеси та продуктивність підприємства.

Управління якістю продукції на ТОВ "ПРОФІ СТАН" – це система заходів і процедур, спрямованих на забезпечення високої якості продукції, що випускається підприємством, відповідно до вимог клієнтів, нормативних стандартів та міжнародних стандартів якості. Це включає в себе комплекс дій, орієнтованих на підтримку та підвищення рівня продуктивності, зниження витрат на дефекти та помилки, а також задоволення потреб кінцевих споживачів (рис. 3.3).



- планування і прогнозування якості;
- заводська атестація продукції за категоріями якості;
- оцінку та аналіз якості виробів;
- контроль якості продукції;
- стимулювання;
- забезпечення якості засобів праці, предметів праці, інформації;
- підвищення кваліфікації працівників з питань якості;
- метрологічне забезпечення якості та ін.

Рисунок 3.3 – Управління якістю продукції на ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Джерело: побудовано автором

Основні елементи організації менеджменту якості на досліджуваному підприємстві є ті які представлені на рисунку 3.4.



Рисунок 3.4 – Основні елементи організації менеджменту якості
Джерело: побудовано автором

Одним із ключових кроків є розробка і впровадження СУЯ відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001. Ця система дозволяє:

- забезпечити чітке документування бізнес-процесів;
- підвищити ефективність внутрішнього аудиту;
- оптимізувати виробничі процеси для мінімізації дефектів.

Також система управління якістю повинна включати контроль на всіх етапах виробничого циклу, а саме:

- оцінка якості сировини та матеріалів;
- контроль проміжних етапів виробництва;
- фінальне тестування готової продукції перед поставкою клієнтам.

Професійна підготовка співробітників є основою успішного впровадження СУЯ. Ми рекомендуємо підприємству:

- проведення регулярних тренінгів з якості та новітніх технологій;
- розробка мотиваційної програми для співробітників за досягнення у сфері якості;
- формування культури безперервного вдосконалення серед персоналу.

Не менш важливими є інноваційні технології, які сприяють

автоматизації контролю якості та зменшенню людського фактору. Ми пропонуємо підприємству:

- встановлення автоматизованих систем контролю якості на виробничих лініях;
- використання аналітичного програмного забезпечення для моніторингу показників якості;
- впровадження інструментів "Lean Manufacturing" для зменшення витрат.

На рис. 3.5 зображено схему процесу управління якістю на ТОВ «ПРОФІ СТАН», який здійснюється поетапно.

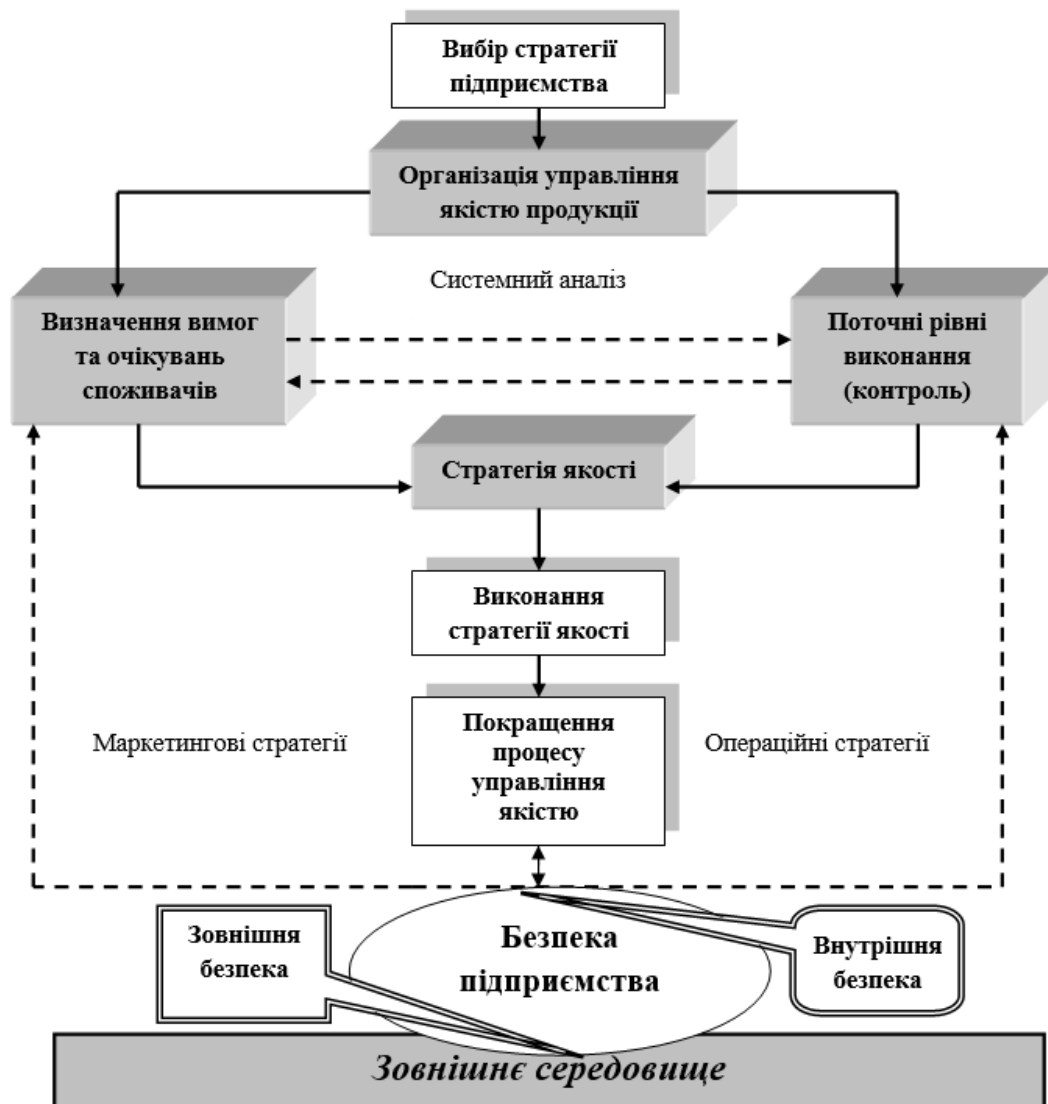


Рисунок 3.5 – Процес управління якістю на ТОВ «ПРОФІ СТАН»
Джерело: побудовано автором

На представленій схемі відображено процес управління якістю на підприємстві ТОВ «ПРОФІ СТАН», що має системний і поетапний характер. Схема включає такі ключові елементи:

- 1) Вибір стратегії підприємства, це початковий етап, на якому визначаються довгострокові цілі та напрями розвитку підприємства.
- 2) Організація управління якістю продукції, включає планування та впровадження процедур, які забезпечують відповідність продукції вимогам споживачів і стандартам.
- 3) Визначення вимог та очікувань споживачів, цей етап спрямований на розуміння потреб ринку для подальшого врахування їх у стратегіях якості.
- 4) Системний аналіз, виконується для оцінки поточного рівня виконання та відповідності продукції заданим стандартам.
- 5) Поточні рівні виконання (контроль), містить процедури моніторингу та контролю процесів для забезпечення стабільності якості.
- 6) Стратегія якості, формується на основі вимог споживачів, стратегічних цілей і результатів аналізу.

На рис. 3.6 наведено основні елементи, які входять до стратегії якості.



Рисунок 3.6 – Ключові елементи стратегії якості ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Джерело: побудовано автором

- 7) Виконання стратегії якості, реалізація запланованих заходів для досягнення встановлених параметрів якості.

8) Покращення процесу управління якістю, постійна оптимізація, спрямована на підвищення ефективності та відповідності продукції вимогам ринку.

9) Забезпечення безпеки підприємства, інтеграція внутрішніх і зовнішніх факторів для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності компанії в зовнішньому середовищі.

Схема показує, як якість інтегрується у загальну стратегію підприємства, враховуючи маркетингові та операційні аспекти. Це сприяє досягненню стратегічних цілей та забезпеченню довгострокової фінансової стабільності.

Впровадження ефективного менеджменту якості на ТОВ "ПРОФІ СТАН" сприятиме: зменшенню кількості дефектів і повернень продукції; підвищенню довіри клієнтів і розширенню клієнтської бази; оптимізації виробничих витрат завдяки зменшенню втрат; зміцненню репутації підприємства як надійного постачальника високоякісної продукції.

Організація менеджменту якості продукції є стратегічним чинником підвищення конкурентоспроможності ТОВ "ПРОФІ СТАН". Впровадження стандартів ISO, контроль якості на всіх етапах виробництва, інвестиції у розвиток персоналу та використання сучасних технологій дозволять підприємству не лише зміцнити свої позиції на ринку, але й забезпечити довгостроковий успіх. Створення ефективної системи управління якістю стане важливим кроком у досягненні стратегічних цілей підприємства.

Продукція, зокрема обладнання та устаткування, спроектоване й виготовлене ТОВ «ПРОФІ СТАН», а також послуги, які надає підприємство, сертифіковані відповідно до вимог системи УкрСЕПРО. Крім того, саме підприємство успішно пройшло атестацію за міжнародною системою управління якістю ISO 9001:2015, що підтверджує високий рівень організації виробничих і управлінських процесів, а також відповідність стандартам якості на глобальному рівні. Це забезпечує довіру споживачів і конкурентоспроможність продукції на ринку (Додаток Ж).

ВИСНОВКИ

У першому розділі дипломної роботи розглянуто теоретико-методологічні аспекти стратегічного менеджменту та його вплив на конкурентоспроможність виробничого підприємства.

Сутність і значення стратегічного менеджменту полягають у визначенні напрямів розвитку підприємства на довгострокову перспективу з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів. Стратегічний менеджмент виступає ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку підприємства, його адаптації до умов ринкової конкуренції та реалізації потенціалу для досягнення конкурентних переваг.

Поняття конкурентоспроможності підприємства розглянуто як здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку, забезпечуючи високу якість продукції або послуг, конкурентні ціни, гнучкість у реагуванні на потреби споживачів і стійке фінансове становище. Основними критеріями конкурентоспроможності є якість продукції, рівень витрат, репутація підприємства, рівень інноваційності та здатність до адаптації. Основними чинниками її забезпечення визначено ефективність менеджменту, інвестиції в модернізацію виробництва, маркетингові стратегії та аналіз зовнішнього середовища.

Методологічні підходи до формування управлінських стратегій для підвищення конкурентоспроможності включають:

- ситуаційний аналіз для оцінки поточного стану підприємства;
- використання SWOT-аналізу для ідентифікації сильних і слабких сторін підприємства;
- застосування сучасних моделей стратегічного управління, таких як матриця BCG, PEST-аналіз і методи бенчмаркінгу;
- розробку інноваційних стратегій, спрямованих на оптимізацію внутрішніх процесів і впровадження новітніх технологій.

Таким чином, у цьому розділі окреслено основні поняття, критерії та

підходи до формування стратегій управління, що є базою для подальшого аналізу та розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного менеджменту для посилення конкурентоспроможності підприємства.

У другому розділі дипломної роботи проведено комплексний аналіз господарської діяльності та стратегічного менеджменту ТОВ «ПРОФІ СТАН», що дозволило оцінити ключові аспекти впливу управлінських рішень на конкурентоспроможність підприємства.

У ході аналізу загальної характеристики діяльності ТОВ «ПРОФІ СТАН» визначено, що підприємство спеціалізується на проєктуванні, виготовленні обладнання та наданні супутніх послуг, сертифікованих за системою УкрСЕПРО. Крім того, підприємство атестовано за системою ISO 9001:2015, що підтверджує високий рівень якості його продукції та процесів. Це забезпечує підприємству стабільні позиції на ринку, формує довіру клієнтів і сприяє його конкурентоспроможності.

Аналіз майнового стану та джерел його формування показав позитивні тенденції у зростанні власного капіталу підприємства та збільшенні частки нерозподіленого прибутку, що свідчить про його фінансову стабільність. Водночас ідентифіковано залежність підприємства від короткострокових зобов'язань, що вимагає удосконалення механізмів управління фінансами для зниження ризиків втрати платоспроможності.

Оцінка фінансово-господарського стану підприємства виявила, що підприємство демонструє помірно високу рентабельність основних показників та ефективність використання активів. Однак спостерігається зниження коефіцієнтів ліквідності, що вимагає підвищення контролю над дебіторською заборгованістю та забезпечення оптимального рівня запасів.

У результаті оцінки ділової активності підприємства встановлено, що ТОВ «ПРОФІ СТАН» успішно реалізує стратегії розвитку, орієнтуючись на збільшення обсягів виробництва, покращення якості продукції та ефективне використання ресурсів.

Таким чином, у розділі визначено ключові сильні сторони та виклики в діяльності ТОВ «ПРОФІ СТАН», що стане основою для розробки стратегічних напрямків удосконалення менеджменту, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій підприємства.

У третьому розділі дипломної роботи були запропоновані та обґрунтовані стратегічні напрямки удосконалення системи управління ТОВ «ПРОФІ СТАН», які спрямовані на посилення його конкурентоспроможності. Основний результат розділу можна узагальнити наступним чином:

На основі аналізу поточного стану управління в ТОВ «ПРОФІ СТАН» визначено ключові напрями удосконалення. До них належать впровадження нових підходів до стратегічного планування, оптимізація управлінських процесів та підвищення рівня кваліфікації персоналу. Особливу увагу приділено інтеграції інновацій у процес управління, що дозволяє забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

Запропоновано впровадження системи управління як відповідності продукції стандартам ISO 9001, що дозволяє оптимізувати виробничі процеси, зменшити дефекти, підвищити контроль якості та зміцнити репутацію компанії на кількості ринку. Система менеджменту якості визначена як стратегічний інструмент, здатний суттєво підвищити конкурентоспроможність продукції ТОВ «ПРОФІ СТАН».

Розроблені пропозиції акцентують увагу на необхідності системного підходу до управління, що включає визначення довгострокових цілей, адаптованих до змін у зовнішньому середовищі та ефективного використання внутрішніх ресурсів підприємства. Реалізація зазначених стратегічних заходів дозволяє ТОВ «ПРОФІ СТАН» зберегти позиції на та розширити свою ринкову базу клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В. О. Стратегічне управління: [навчальний посібник] / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396с.
2. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : [підручник] / З.Є. Шершньова. – [2-ге вид., перероб. і доп.] – К. : КНЕУ, 2004. – 699с.
3. Енциклопедичний словник бізнесмена: менеджмент, маркетинг, інформатика / [під заг. ред. М. І. Молдованова]. – К. : Техніка, 2006. – 856 с.
4. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю : [навч. посібник] / Кобиляцький Л.С. – К. : Зовнішня торгівля, 2003. – 304 с.
5. Василенко В. О. Стратегічне управління / Василенко В. О. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – С. 66–84.
7. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : [навч. посіб.] / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : Центр початкової літератури, 2006. – 384 с.
8. Гринько Т. В. Фактори конкурентоспроможності підприємств / Т. В. Гринько // Держава та регіони. – 2004. – № 2. – С. 50–53.
9. Ярошенко С. П. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства / Ярошенко С. П. – Суми : Козацький вал, 1998. – 249 с.
10. Результати та ефективність // Економіка підприємства : [підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного]. – К. : КНЕУ, 2001. – 526 с.
11. Карпенко Є. М. Методологические подходы к оценки уровня конкурентоспособности предприятий / Є. М. Карпенко // Регіональні перспективи. – 2000. – № 2–3. – С. 256–259.
12. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів] / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : ТОВ «УВПК»УксОб», 2004. – 559 с.
13. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне

управління». Економічні науки. Економіка підприємства . 2012. № 2. С. 22–23.

14. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38(1). С. 107–113.

15. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. Галицький економічний вісник. 2015. Том 48. № 1. С. 101–108.

16. Закон України "Про підприємства в Україні" Верховна Рада УРСР; Закон від 07.02.1991 № 698-ХІІ (Зі змінами та доповненнями від 05.04.2015). – URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/698-12> (дата звернення: 17.11.2024)

17. Декретом Кабінету Міністрів України "Про стандартизацію та сертифікацію" (№ 868-VIII від 08.12.2015 р.). – URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/46-93> (дата звернення: 17.11.2024)

18. ДСТУ ISO 9001:2009 Національний стандарт України. Система управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2008, IDT). – URL: http://www.gereho.dp.ua/index/info_dstu_iso_9001-2009.html (дата звернення: 17.11.2024)

19. Указ Президента України “Про заходи щодо підвищення якості вітчизняної продукції” // Голос України, – 24.12. 2004 р.

20. Андрійчук В. Г. Економіка аграрного підприємства : Навч.-метод. посіб. / В. Г. Андрійчук; Київ. нац. екон. ун-т. - К., 2000. - 355 с.

21. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. — 2-ге вид., доп. і перероблене. / В. Г. Андрійчук. — К.: КНЕУ, 2002. — 624 с.- URL: <http://studentbooks.com.ua/content/view/756/39/1/1/> (дата звернення: 17.11.2024)

22. АН СРСР Шинкарука В. І. // «Філософський словник», гол. ред. УРЕ, 2-е вид., м. Київ, 1986 р. С. 767–768.

23. Базієвський С. Д. Взаємозамінність, стандартизація і технічні вимірювання : підручник / С. Д. Базієвський, В. Ф. Дмитришин. - Київ : Слово, 2006. - 503 с.

24. Гаврилюк Л. І. Економіка підприємства: Навч. посібник для самостійного вивчення дисципліни. – Житомир: ЖІТІ, 2000 р. – 388 с.
25. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник для вузів. – К.: Лібра, 1998. – 384 с.
26. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник / О. С. Іванілов. - К. : Центр учбової літератури, 2009. - 728 с.
27. Ілляшенко С.М., Маркетингова товарна політика: Підручник. - Суми: ВТД Університетська книга, 2005. - 234 с.
28. Організація виробництва: Підручник. Затверджено МОН / Гриньова В.М., Салун М.М. — К.: Лібра, 2009. — 582 с.
29. Петрович Й. М. Економіка виробничого підприємництва: Навчальний посібник / За ред. . – К.: "Знання", 2001. – 468 с.
30. Промисловий маркетинг. Теорія та господарські ситуації. Підручник / Під ред. А.О.Старостіної - К.: Іван Федоров, 1997. - 400 с.
31. Шаповал М.І. Менеджмент якості Навчальний посібник / – К.: "Знання", 2007. – 398 с.
32. Швайка Л.А. Фактори якості та конкурентоспроможності продукції підприємств / Л.А.Швайка // Наукові записки УАД. – 2009. – №. 2. – С. 114-116.
33. Статут ТОВ «ПРОФІ СТАН».
34. Форма № 1 “Баланс” за 2019–2023 рр.
35. Форма № 2 “Звіт про фінансові результати” за 2019–2023 рр.
36. Куць В. Методи оцінки рівня якості продукції. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11298/1/29.pdf>
37. Офіційний сайт ТОВ «ПРОФІ СТАН» - URL: <https://profistan.com.ua/>
(дата звернення: 14.011.2024)
38. Тарасова О.В. Сучасні концепції управління якості продукції // О.В. Тарасова. – URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/19494/05-Tarasova.pdf?sequence=1> (дата звернення: 13.11.2024).

39. Якість URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Якість> (дата звернення: 13.11.2024).
40. Стандарти України. URL: <http://test-group.com.ua/uk/stati/84-standarti-iso-v-ukrajini.html> (дата звернення: 13.11.2024).
41. Стандарт. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Стандарт> (дата звернення: 13.11.2024).
42. URL: <http://studopedia.org/12-32332.html> (дата звернення: 13.11.2024).
43. URL: <http://elib.16mb.com/ospp/page20.html> (дата звернення: 17.11.2024)
44. URL: <http://library.if.ua/book/31/2029.html> (дата звернення: 17.11.2024)
45. URL: <http://document.ua/sistema-sertifikaciyi-ukrsepro.-reestr-sistemi-nor9252.html> (дата звернення: 17.11.2024)
46. URL: <http://elib.16mb.com/ospp/page10.html> (дата звернення: 17.11.2024)
47. Менеджмент. Маркетинг. Підприємництво : навч. посіб. / Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андрощук, А. О. Доренська [та ін.]. – Кропивницький : ЦНТУ, 2024. – 208 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/13947> (дата звернення: 19.11.2024)
48. Рябоволик, Т., Андрощук, І. (2024). Сучасна технологія антикризового управління як інструмент операційного та виробничого менеджменту в організації в контексті забезпечення принципів стійкості та сталості в умовах індустрії 5.0. *Економічний простір*, (189), 390-395. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-68> (дата звернення: 13.11.2024).
49. Kolodiziev, O., Gukaliuk, A., Shcherbak, V., Riabovolyk, T., Androshchuk, I., Pas, Y. (2024). The Impact of Refugee Startups on Host Country Economies: Business Models and Economic Adaptation. – *Economic Studies (Ikonomicheski Izsledvania)*, 33(2), pp. 175-201. URL: https://www.iki.bas.bg/Journals/EconomicStudies/2024/2024-2/10_Oleh-Kolodiziev.pdf (дата звернення: 13.11.2024).

ДОДАТКИ