

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління

Кафедра економіки, аналітики, моделювання та інформаційних
технологій в бізнесі

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр
(освітній рівень)

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Економіка підприємства»

на тему: Формування стратегії розвитку підприємств легкої
промисловості на прикладі ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» (м. Київ)

ДРЕП. 0 0 0 0 0 0 . 0 1 . 0 1 . 0 0

Виконала студентка II курсу, група
ЕПдм-21-1

Підпис, дата

Л.І. Михавчук
Ініціали, прізвище

Керівник
канд. екон. наук, доцент

Підпис, дата

В.Й. Бакай
Ініціали, прізвище

Нормоконтролер
канд. екон. наук, доцент

Підпис, дата

О.В. Пилипак
Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри ЕАМ та ІТБ
д-р екон. наук, проф.

Підпис, дата

П.М. Григоруk
Ініціали, прізвище

_____ 20__ р.

Хмельницький, 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Поняття та види стратегії підприємства	7
1.2 Етапи формування стратегії розвитку підприємства	16
1.3 Порядок розробки стратегії розвитку підприємства	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ»	24
2.1 Тенденції розвитку легкої промисловості України	24
2.2 Загальна характеристика підприємства	28
2.3 Аналіз та оцінка ефективності використання наявних ресурсів на підприємстві	35
2.4 Фінансовий аналіз господарської діяльності ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ»	42
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ»	51
3.1 Застосування сучасних прийомів для управління витратами виробництва підприємства	51
3.2 Впровадження ефективної системи преміювання працівників підприємства	56
3.3 Розробка стратегії розвитку підприємства за допомогою використання рекламних заходів	59
ВИСНОВКИ	65
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	69
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Сучасний розвиток національної економіки потребує нових підходів в управлінні підприємствами. Вирішальна роль при цьому належить формуванню і реалізації стратегії розвитку підприємства як інструменту забезпечення його ефективної господарської діяльності не тільки на поточний момент, але і на тривалу перспективу.

Ринкова економіка формує нові підходи до розвитку підприємства. Вони характеризуються наявністю конкуренції та необхідністю гнучко реагувати на неоднозначні зміни ситуації на світових ринках і в галузях діяльності підприємств. При цьому, успіх суб'єкта господарювання залежатиме від здатності адаптуватися до змін в середовищі їх господарської діяльності: передбачати і змінювати саму структуру бізнесу, розробляти і впроваджувати у виробництво нові види продукції (послуг), вірно визначати напрями інвестицій за різними видами господарської діяльності тощо, для того щоб досягти успіху і забезпечити процвітання підприємства у майбутньому. Це, саме, і є проблемою підприємства щодо формування стратегії розвитку.

Практичне вирішення існуючого кола проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування суб'єкта господарювання не лише сьогодні, а й у майбутньому, залежить від ступеня засвоєння методології і методів формування керівництвом підприємства його стратегії розвитку.

Сформована стратегія дає можливість підприємству вирішувати низку проблем в комплексі, які пов'язані з цілеспрямованою переорієнтацією на випуск нових видів продукції; розширенням чи скороченням номенклатури та асортименту продукції; впровадженням та використанням сучасних технологій; формуванням потенціалу, необхідного для досягнення стратегічних цілей; перебудовою виробничої та економічної структури; розвитком спеціалізації і видів кооперації; диверсифікацією господарської діяльності; використання маркетингу; удосконаленням організаційної

структури управління підприємством тощо, тобто з чинниками, які визначатимуть господарську діяльність та сприятимуть позитивному розвитку підприємства на довготривалій період.

Стратегія як інтегральний системний підхід до господарської діяльності підприємства дозволяє: визначити цілі розвитку підприємства; формувати лінію поведінки відповідно до можливостей і загроз для розвитку підприємства в контексті досягнення його стратегічних цілей; організувати і стимулювати діяльність підприємства щодо досягнення його цілей.

Успіх підприємства багато в чому залежить від здатності керівника передбачати ситуації на підприємстві і на цій основі змінювати структуру управління; впроваджувати у виробництво нові види продукції і планувати їхні обсяги, інвестиції і прибуток для досягнення найбільшого ефекту.

Метою роботи є формування стратегії розвитку підприємства на основі організації і стимулюванні його господарської діяльності для досягнення цілей. Для досягнення мети необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити суть та види стратегії підприємства;
- дослідити етапи формування стратегії розвитку підприємства;
- з'ясувати порядок розробки стратегії розвитку підприємства;
- проаналізувати техніко-економічні показники діяльності підприємства;
- дослідити макро- та мікросередовище підприємства;
- розробити заходи щодо формування стратегії розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» (м. Київ).

Предметом дослідження є теоретико-методологічні і практичні проблеми формування стратегії розвитку підприємства.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, що розкривають зміст роботи, висновків, переліку джерел посилання та додатків. Основний текст пояснювальної записки викладено на 71 сторінці, його ілюструють 20 таблиць, 21 рисунок та доповнюють два додатки. Перелік джерел посилань налічує 29 джерела.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та види стратегії підприємства

Однією з важливих частин розвитку підприємства є формування стратегії його розвитку. Нині є багато різноманітних визначень цього терміну, адже спостерігається процес, коли кожен дослідник, який займається вивченням даної проблеми, пропонує своє трактування даного терміну, а відповідно має відмінності. Розглянемо найбільш розповсюджені.

У колишньому радянському Союзі цей термін використовувався лише в армійській термінології. Отже, стратегія – це [15]:

- найважливіша складова частина воєнного мистецтва, яка включає особливості введення війни і великих бойових операцій;
- вміння керівництва вести суспільну та політичну боротьбу.

Проте, з часом, уся ця ситуація змінилась, і в незалежній українській державі термін «стратегія» набув більш ширшого вживання. Його вживають всюди, навіть, там де і не потрібно, бо не чітко розуміють його суті. У сучасній науці розрізняють 3 підходи до тлумачення терміну «стратегія»:

Перший підхід – розуміє стратегію як загальну філософію бізнесу, як набір основних принципів і правил, необхідних для прийняття управлінських рішень в ході процесу управління підприємством:

Стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [12].

Стратегія – це основа для прийняття управлінських рішень у бізнесі [6].

Другий підхід – визначає стратегію як план, програму дій тощо. Серед відомих вчених, що дотримуються цього підходу, є і Максон, Альберт та Хедоурі. За їхньою думкою, стратегія – це комплексний план призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей [23].

Третій підхід – визначає стратегію як «дії та підходи щодо досягнення

встановлених показників господарської діяльності підприємства» – стратегія за Томпсоном та Стріклендом [6].

Але, можна сказати, що у будь-якому випадку стратегія визначає місію підприємства, її організаційну структуру управління та культуру (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Структура управління підприємством

В економічній літературі виокремлюють дві основні концепції стратегії розвитку підприємства – філософську та організаційно-управлінську. Філософська концепція є важливою у загальному значенні стратегії розвитку для підприємства. Стратегія розглядається як філософія, якою має керуватися підприємство, що її має. Тому, стратегія трактується, як:

- чітка позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому рівні, а спрямована на постійний розвиток;
- інтегральна частина управління, яка дозволяє заглянути у майбутнє;
- мислення, інтелектуальні вправи, які потребують ретельної підготовки, вміння, навичок тощо;
- цінність, яка дає змогу досягнути кращих результатів діяльності всього персоналу.

В науковій праці І. Ансоффа «Стратегічне управління» відмічається: «за своїм змістом стратегія є переліком правил для прийняття управлінських рішень, якими підприємство користується у своїй діяльності». Стратегія – це основа, навколо якого концентруються всі види господарської діяльності підприємства. Окрім того, стратегія розглядається як «хитрий маневр чи «блеф», що визначає її як важливий інструмент відповідного типу для перемоги

в конкурентній боротьбі. З таким підходом можна сказати, що виробивши «блеф-стратегію», затягнути конкурента «у темний кут», з якого не можна вийти. Це дало б очікувані результати конкурентові [28].

Але, насправді «блеф-стратегія» має одну ціль: вдало граючи на «псевдо-зразках», змусити будь-яких конкурентів даремно витратити кошти та час. Знання про існування «блеф-стратегій» допомагають керівникам уважно ставитися до аналізу стратегій, що вживаються різними виробниками.

Подібна думка спостерігається зі стратегією «хитрий маневр», яка допомагає обійти наявних конкурентів. На рисунку 1.2 нами наведені характерні риси стратегії розвитку підприємства.



Рисунок 1.2 – Характерні риси стратегії розвитку підприємства

Для формування стратегії розвитку, підприємство має досконало знати про такі важливі елементи своєї господарської діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації власного бізнесу; ринки збуту продукції, де функціонує підприємство; продукцію (послуги); ресурси; структуру

управління; виробничу програму; організаційну культуру підприємства.

Кожен процес може давати лише те, що є в його потенціалі. Тому, стратегія – це багатогранне творіння для ефективності господарської діяльності підприємства, яке, не є панацеєю від всіх його негараздів. Тому важливо чітко розуміти, чого саме не треба очікувати від стратегії. Чого не слід очікувати від стратегії:

- негайного позитивного результату;
- достовірного передбачення майбутнього, котре б забезпечило у поточному періоді прийняття правильних рішень;
- продаж товарів в тих обсягах, які були заплановані;
- забезпечення підприємства необхідними ресурсами у відповідній кількості та якості;
- визначення переліку дій та етапів розробки стратегії розвитку;
- обов'язкового виживання підприємства у майбутньому.

Залежно від того на що поширюється та чи інша стратегія, від першочерговості їх розробки, підпорядкованості тощо, наявні стратегії утворюють відповідний вертикальний поділ, який зображений на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Вертикальний поділ стратегій підприємства

В сучасній практиці існує велика кількість різних видів стратегій, які використовуються підприємствами. Розглянемо найбільш розповсюджені. Генеральна (загальна) стратегія розвитку пов'язана з господарською

діяльністю підприємства в цілому, використанням усіх наявних ресурсів і орієнтована на досягнення його головної мети. Виробничі види стратегій забезпечують реалізацію загальної стратегії по окремим напрямкам діяльності підприємства, видам господарської діяльності (стратегія основної господарської діяльності, пов'язана з реалізацією продукції і обслуговуванням споживачів, стратегія неторгової господарської діяльності – будівельно-ремонтні, транспортні, комерційні тощо) використанню окремих видів ресурсів.

Важливим рішенням при плануванні, буде вибір цілей. Господарська діяльність на ринку направлена на досягнення певних стратегічних цілей і тактичних задач, які дозволяють забезпечити ефективну діяльність підприємства, виживання і його конкурентоспроможність на ринку. Досягнення цілей фірми передбачає реалізацію цілей суспільства, оскільки отримання прибутку передбачає реалізацію продукції, тобто визнання її покупцем. Формування цілей, вибір основних із них залежить і від стадії життєвого циклу фірми, що наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація цілей підприємства в залежності від стадії життєвого циклу

Стадія життєвого циклу	Головна ціль фірми	Основне завдання фірми
Народження	Виживання	Вихід на ринок
Дитинство	Короткочасний прибуток	Закріплення позицій на ринку
Юність	Прискорений ріст об'ємів продаж та прибутку	Захоплення своєї частини ринку
Рання зрілість	Постійний ріст об'ємів господарської діяльності	Диверсифікація господарської діяльності (освоєння додаткових напрямків діяльності)
Зрілість	Формування іміджу підприємства і збалансований ріст	Закріплення позицій підприємства на освоєному ринку
Старіння	Збереження позицій	Забезпечення стабільності господарської діяльності
Відродження	Оживання (пошук додаткових імпульсів в діяльності)	Омолодження (технічне переозброєння, нові постачальники, застосування нових технологій тощо)

Мета підприємства – це визначення якісних і кількісних характеристик його функціонування, до досягнення яких воно прагне. Мета функціонування утворює складну і взаємопов'язану систему, що залежить як від зовнішнього середовища, такі від внутрішніх факторів його функціонування. Завдання фірми визначають етапи досягнення мети в період, на який розробляється стратегія, що наведено на таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Етапи досягнення мети на період розробки стратегії

Ознака	Вид мети	Характеристика мети
В залежності від ступеню досягнення мети	- бажані - життєво-необхідні	Бажана мета – це отримання максимальних прибутків. Життєво необхідна мета – отримання необхідних прибутків, які забезпечують збереження статутного фонду фірми.
В залежності від часового фактору	- перспективна - поточна	Мета, яка повинна бути досягнута в майбутньому. Мета, досягнення якої необхідне сьогодні.
В залежності від відношення до головної мети	- кінцеві - проміжні	Головні цілі фірми, які ставить перед собою для досягнення головної мети
В залежності від оцінки	- кількісні - якісні	Кількісні цілі виражаються абсолютними і відносними показниками (об'єм продажу, сума прибутку тощо). Якісні цілі виражаються показниками: культура обслуговування, мікроклімат тощо
В залежності від ступеня впливу зовнішніх факторів на функціонування підприємства	- цілі, зумовлені змінами у зовнішньому середовищі; - цілі, не пов'язані із змінами у зовнішньому середовищі	Інфляція, зміни податкової політики держави, зміни попиту споживачів. Вони, як правило, впливають з невикористаних резервів покращення діяльності фірми і не потребують додаткового залучення ресурсів
В залежності від змісту і характеру відображуваних інтересів	- цілі підприємства, як суб'єкта ринкових відносин; - цілі суспільства, задоволення потреб населення	Отримання прибутків. Відповідність обсягу і структури споживчому попиту
В залежності від предмету діяльності	- цілі виробництва; - цілі комерційної діяльності; - цілі соціальної діяльності; - цілі інноваційної діяльності; - цілі інвестиційної діяльності	Випуск продукції. Реалізація товарів. Створення сприятливих умов праці. Впровадження нових технологій. Вкладання коштів в реальні і фінансові інвестиції.
В залежності від об'єкту виконання мети	- на рівні групи підприємств; - на рівні підприємства - на рівні структурної одиниці	Об'єднання. Підприємство. Відділ магазину. Філіал універмагу.

В умовах ринку господарська діяльність фірми залежить від конкурентного середовища і зміни кон'юнктури ринку з метою досягнення безперервного зростання обсягів господарської діяльності воно повинно формувати власну стратегію. Види стратегій підприємства та їх характеристика наведена на рисунку 1.4 і в таблиці 1.3.

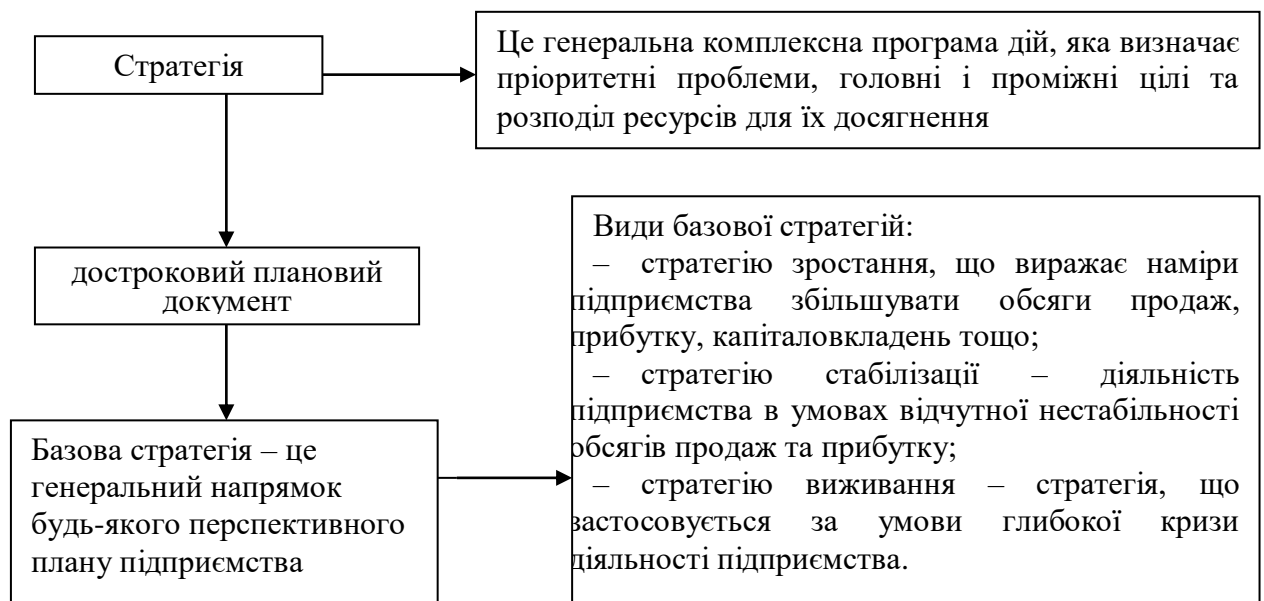


Рисунок 1.4 – Види стратегій підприємства

Таблиця 1.3 – Характеристика видів базової та альтернативних стратегій

Різновид базової стратегії	Критерії визначення характеру стратегії	Стратегічні альтернативи
Стратегія зростання	Об'єм продаж. Дохід. Частка ринку. Швидкість зростання.	Інтенсифікація ринку: просунення на нові ринки, розширення присутності, географічна експансія. Диверсифікація: вертикальна, горизонтальна, побіжна. Міжфірмове співробітництво та кооперація. Зовнішньоекономічна діяльність.
Стратегія стабілізації	Дохід на об'єм продаж. Дохід на активи. Дохід на акції. Швидкість поживалення	Економія: ревізія витрат, консолідація. Зрушення: зменшення витрат, поновлення доходу, активізація фінансової діяльності. Забезпечення сталості. Селективність балансу виживання.
Стратегія виживання	Критичний аналіз: продуктів та ринків; фінансового стану; управління.	Перебудова маркетингової діяльності: вилучення товару, експансія на основі ринки тощо. Перебудова системи управління.

Ефективні стратегії розвитку підприємства представляють собою органічний і досить змістовний синтез поданих характеристик. Якщо розглядати питання класифікаційних ознак стратегій підприємства, то тут необхідно розглядати класифікацію кожного окремого рівня стратегії [11].

Розглянемо найвищий – рівень корпоративних стратегій. Тут доцільно розглянути класифікацію корпоративних стратегій. Головна увага в даній класифікації приділена стратегіям конкурентного росту на ринках, дана стратегія є найбільш розповсюдженою, повною та комплексною (рисунок 1.5).

Стратегічна мета підприємства		Унікальна ринкова пропозиція	Низькі витрати
	Весь ринок	Диференціація продукції	Цінове лідерство
	Окремий сегмент	Фокусування на диференціації продукції	Фокусування на низькій ціні

Рисунок 1.5 – Класифікація стратегій конкуренції за Портером

▼
 Стосовно розгляду питання даного виду стратегій, слід відмітити що існують різні схеми класифікації. Вчений І. Ансофф за класифікаційну ознаку бере джерело отримання переваги на ринку і виділяє чотири види маркетингових конкурентних стратегій [14]:

1. Стратегія максимізації полягає у мінімізації вартості вироблених товарів і продажу їх за ціною нижчою, ніж у конкурентів.
2. Стратегія диференціації полягає у спрямованості підприємства запропонувати товар, який задовольняє потреби певної групи споживачів.
3. Стратегія диференціювання ринку полягає у спрямованості підприємства сформувати нові потреби і досягати прихильності покупців за рахунок формування і підтримки позитивного іміджу підприємства.
4. Стратегія зростання – розширення ринку географічно, його

сегментування і стимулювання на нових сегментах попиту.

У своїх працях Портер поділяє конкурентні стратегії за ознакою конкурентної переваги підприємства на ринку. Конкурентна перевага фірми:

1. Стратегія диференціації продукції – надання продукції відмінних якостей, які відрізняють дану продукцію від пропозиції конкурентів і є важливим для споживача.

2. Стратегія цінового лідерства або лідерства за витратами – низькі витрати у порівнянні з конкурентами. Суттєва перевага за витратами здійснює досить ефективний захист проти всіх п'яти конкурентних сил Портера.

3. Стратегія фокусування на ціновому лідерстві – спеціалізація на потребах одного сегмента чи групи покупців без прагнення охопити весь ринок.

Цікавою є маркетингові конкурентні стратегії Ф. Котлера [7], який класифікує їх відповідно до конкурентних позицій підприємства на ринку:

1. Ринкові лідери – підприємства, займають виражені лідируючі позиції на ринку. Для даної категорії пропонується два види маркетингових стратегій:

– стратегія наступу, яка спрямована на посилення своїх позицій на ринку;

– стратегія оборони – дії, спрямовані на усунення ситуації, коли підприємства, які займають другу-третю позиції на ринку, доженуть лідера.

2. Претенденти на лідерство – підприємства, які займають другу і третю позицію у відповідній галузі:

– стратегія наступу, яка спрямована на здобуття високих позицій на ринку.

3. Послідовники:

– стратегія оборони від інших;

– стратегія наслідування переможця.

4. Нішери – посідають слабке місце на ринку, проте є лідерами у якійсь його ніші:

– на загальному ринку – стратегія оборони від інших;

– в ніші – стратегія наступу на інших.

Розглянувши дані види стратегій можна сказати, що кожна з цих є особливою і тому їх потрібно застосовувати не поодиноці, а комплексно відповідно до ситуації, що дасть змогу правильно виділити різновиди маркетингових стратегій. Існує досить багато різноманітних способів, які допомагають правильно вибрати стратегію, яка краще підходить для підприємства в залежності від ситуації та умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

1.2 Етапи формування стратегії розвитку підприємства

Після того як ми розглянули класифікацію видів стратегій підприємства, необхідно звернути увагу на етапи формування стратегій його розвитку. Тут ключовими моментами є генерування і вибір стратегічних альтернатив.

В великих компаніях рішення про вибір методу управління приймається вищими керівниками, начальниками підрозділів, великими корпораціями в цілому чи її підрозділів, менеджерами підприємства, регіональними представниками і менеджерами середньої ланки підприємства.

Власне призначення фірма формує в умовах відповідного структури, складу і стану зовнішнього середовища, що визначають систему ресурсів (за їх якісними характеристиками), якими може володіти фірма для здійснення своєї місії. Успіх будь-якого підприємства залежить від уміння ретельно аналізувати ринок і від того, яку позицію займає підприємство – продуману стратегічно або правильно визначальну: ціну, продукція, час, і місце.

На одному підприємстві існують три рівні стратегічного планування, тобто можна відмітити, що корпоративна стратегія відсутня. Найбільш доцільно розглядати рівні підприємства з цієї точки зору ієрархії, коли «останній поверх» – має вищий ступінь, представляє підприємство в цілому, а

усі «решта поверхи» – це його відділи і підрозділи. Перед кожним рівнем стоять чітко визначені завдання, які разом визначають специфіку стратегій, які були прийняті. Послідовно просуваючи вниз по ієрархічній драбині підприємства вони будуть відрізнятися від корпоративної стратегії підприємства, але будуть спрямовані на досягнення загальної стратегії фірми.

Насамперед, необхідно відрізнити все те, до чого прагне підприємство, тобто мова йде про його завдання та цілі, і як дана фірма і за рахунок яких засобів має цього досягнути. Відповідно до цього розробка стратегії розвитку підприємства на кожному з ієрархічних рівнів має свої особливості, які чітко прописані в таблиці 1.4 [24].

Таблиця 1.4 – Розробка стратегії розвитку підприємства за рівнями ієрархії

Рівень стратегії	Відповідальна особа на підприємстві	Мікропідприємства кожного рівня
Корпоративна стратегія Підприємства	Керівник вищого рангу, топ-менеджери підприємства	Створення і управління господарським високопродуктивним портфелем структурних підрозділів підприємства. Встановлення інвестиційних пріоритетів і напрямків корпоративних ресурсів в найбільш привабливі галузі та сфери господарської діяльності підприємства.
Бізнес-стратегія підприємства	Генеральні директори підприємства/керівники підрозділів	Розроблення заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності підприємства і збереження конкурентних переваг. Формування механізму реагування на зовнішні зміни. Об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів підприємства.
Функціональна стратегія підприємства	Керівники середньої ланки підприємства	Дії з підтримки ділової стратегії підприємства і досягнення цілей підрозділу. Огляд, перегляд і об'єднання передбачень менеджерів на місцях.
Операційна стратегія підприємства	Керівники на місцях	Дії з розв'язання вузькоспеціальних питань, пов'язаних з досягненням цілей підрозділу конкретного підприємства.

Окрім цього, в науці розрізняють стадії процесу розробки стратегії

розвитку підприємства, кожна з яких передбачає отримані відповіді на окремі питання, не пов'язані з процесом прийняття важливих стратегічних рішень. Етапи формування стратегії розвитку підприємства схематично наведено на рисунку 1.6 [20].



Рисунок 1.6 – Етапи формування стратегії розвитку підприємства

При розробці стратегії розвитку підприємства необхідно звернути увагу на те, щоб дана стратегія чітко відповідала вимогам, які до неї висуваються. У загальному розумінні, ці вимоги мають індивідуальний підхід для кожного конкретного підприємства. Проте в сучасній науці виділяють наступні вимоги або їх ще називають рекомендації, які є обов'язковими для стратегії розвитку підприємства, незалежно від її приналежності в ієрархії.

Нині існують наступні вимоги або рекомендації, які висуваються до формування стратегій розвитку підприємства [21]:

1. Ментальна правильність вибраної стратегії: розуміння та знання

основних принципів ефективної стратегії підприємства.

2. Ситуаційність. В управлінні важливе місце займає ситуаційний підхід. Ефективна стратегія підприємства інтегрує характерні особливості даної конкретної ситуації в ключові фактори майбутнього стратегічного успіху конкретного підприємства.

3. Унікальність стратегії. Для досягнення великого успіху в майбутньому стратегію розвитку підприємства необхідно закласти сильні змістовні компоненти, які в практичній діяльності ведення бізнесу роблять її відмінною від усіх основних конкурентів.

В складових частинах організації системи управління підприємством в цілому та створення його вартості, необхідно застосувати особливі підходи до такого процесу, які будуть притаманні лише йому. А вже потім все це повинно бути закладено в стратегію розвитку підприємства як одна із основ стратегічної конкуренції. Особливий підхід до стратегічної унікальності означає пошук можливостей підприємства щодо успішного власного бізнес-розвитку у майбутньому, що відкриває таких можливостей конкурентам.

4. Майбутня невизначеність як стратегічна можливість підприємства. Майбутнє кожного окремого підприємства по-суті є невизначеним і в цьому саме проявляється джерело розвитку конкретного підприємства. Зовнішнє середовище підприємства в сучасному житті досить швидко змінюється, і тому стає все тяжче його передбачити, тобто мова йде про непередбачуваність. Але при цьому ці істотні зміни несуть не лише загрози, а й нові можливості для підприємства, які сприятимуть досягненню бізнес-успіху у майбутньому.

5. Гнучка адекватність. Для того щоб реалізувати можливості підприємства, які несуть в собі майбутні зміни зовнішнього середовища, необхідно його власні стратегічні зміни адаптувати до викликів зовнішніх змін. А ефективна стратегія підприємства або бізнес-адекватність практично може бути досягнута лише тоді, коли стратегія підприємства вважається не випадковою, а по-суті гнучкою і реальною.

Таким чином, за критерієм кінцевої ефективності стратегічні і тактичні

зміни бізнесу підприємства за змістом, синхронністю в часі і за іншими параметрами повинні бути швидкими і адекватними щодо зовнішнього середовища підприємства, тобто забезпечувати гнучку адекватність стратегії розвитку підприємства. Окрім цього, слід відмітити, що всі наведені рекомендації є важливим і один одного підсилюють і доповнюють. Ефективні стратегії розвитку підприємства чітко відображають органічний і змістовний набір характеристик.

1.3 Порядок розробки стратегії розвитку підприємства

Розробка стратегії розвитку будь-якого підприємства на споживчому ринку здійснюється поетапно, детальна характеристика яких наведена на рисунку 1.7 [18].

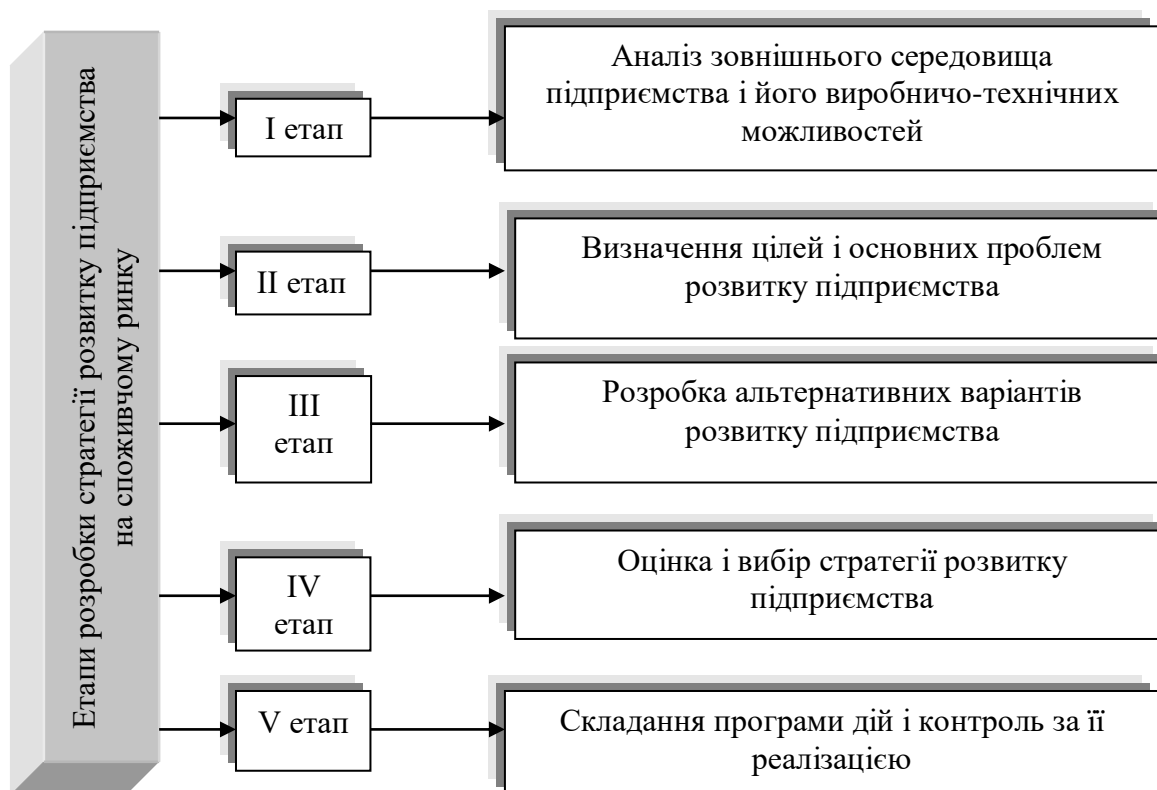


Рисунок 1.7 – Етапи розробки стратегії розвитку підприємства

Детально розглянемо кожен з наведених етапів розробки стратегії розвитку підприємства. На першому етапі необхідно провести аналіз зовнішнього середовища підприємства та його виробничі можливості. Для цього потрібно:

1. Провести дослідження ринку господарської діяльності фірми та виявити тенденції його подальшого розвитку.

2. Оцінити виробничі можливості та конкурентоспроможність підприємства, проаналізувати його можливості щодо використання внутрішніх резервів і ресурсів для підвищення ефективності його господарської діяльності.

3. Проаналізувати зовнішнє середовище підприємства, яке передбачає ретельного дослідження:

– макроекономічних процесів (інвестиційного попиту і рекомендацій, наявності фінансових ресурсів, проведення політики залучення фінансів, процесу демографічних прогнозів, процесу співвідношення між експортом та імпортом тощо);

– діяльності держави у сфері регулювання (трудового та господарського законодавства, монетарної політики, змін в тарифній і податковій системі, антимонопольного законодавства);

– місця господарської діяльності підприємства (рівня монополізації в місті, долі в товарообігу, підприємств-конкурентів та позиції їх на ринку).

Підсумком першого етапу розробки стратегії розвитку фірми є одержання великої кількості інформації, яка дозволяє здійснити оцінку поточній ситуації, в якій знаходиться фірма, оцінити конкурентоспроможність підприємства і запропонувати ймовірні шляхи його подальшого розвитку.

Другий етап розробки стратегії розвитку підприємства пов'язаний з визначенням цілей та основних проблем його розвитку. На цьому етапі формуються узагальнені цілі господарської діяльності фірми, які носять загальний характер і не виражені кількісно. Наприклад, досягнення приросту прибутку для фіксування господарської діяльності фірми або процедура виведення у нові сфери ринку. Окреслені цілі необхідно обов'язково

конкретизувати, погоджувати і кількісно відобразити у вигляді системи показників діяльності підприємства, яких хоче досягнути за відповідний проміжок часу. Це також може проявлятися у вигляді збільшення темпів зростання об'ємів продажу за рахунок кращого використання ресурсів, збільшення суми прибутку, сума виплачених дивідендів тощо.

Третій етап передбачає розробку альтернативних варіантів розвитку підприємства. З цією метою проводиться перевірка відношення між окресленими цілями та наявними можливостями фірми, її ресурсним потенціалом. В практичній діяльності на основі складання матриці «цілі-можливості» здійснюється кількісна оцінка існуючих потреб і можливостей фірми для досягнення цілей. У випадку не відповідності здійснюється розробка тактичних програм, при виконанні яких буде ліквідований дисбаланс, який проявився. Даний аналіз здійснюється по всім напрямом господарської діяльності підприємства на основі існуючих даних першого етапу. Якщо наявні ресурси у фірми не дозволяють досягнути окреслених цілей, то обов'язково необхідно повернутись до другого етапу і відкоригувати цілі.

Кінцевим результатом такого процесу є альтернативні варіанти розвитку підприємства, які відрізняються за кількісними характеристиками і по часу досягнення цілей.

Четвертий етап – оцінка та вибір стратегії розвитку підприємства. На даному етапі відбувається перевірка степені реальності та виконання окреслених цілей і варіантів їх досягнення. При проведенні оцінки розроблених стратегій розвитку підприємства необхідно відмітити, що можна реалізувати стратегію розвитку при ресурсному потенціалі підприємства, який є в наявності або прикласти значні зусилля в області маркетингу та удосконалення процесу організації торгівлі, так як стратегія є інтересом, але не може бути реалізована в практичній діяльності.

П'ятий етап – складання програми дії підприємства і контроль за їх реалізацією. На даному етапі відбувається зв'язок всіх наявних заходів, пов'язаних з реалізацією стратегії розвитку, їх конкретизація по всіх рівнях

управління фірмою з визначенням поетапності виконання розроблених заходів по часу виконавцям і здійснення. Тому даний етап – це тактичне планування, яке направлене на досягнення стратегії розвитку фірми.

Після розробки стратегії розвитку підприємства ключовим питанням є його успішна реалізація, де необхідно врахувати наступні моменти:

1. Насамперед, з'ясувати як стратегія буде забезпечена необхідними ресурсами. Визначити звідки підприємство буде одержувати потрібне фінансування, наявність трудових ресурсів, основних фондів тощо.

2. Проаналізувати її структуру, дослідити культуру та внутрішні системи, які здатні впоратися із стратегічними змінами.

3. Велика кількість стратегій визначають необхідність змін в середині підприємства, але обов'язкова даним процесом треба керувати, тобто управляти.

Всі ресурси підприємства мають вартість, тому детальний підхід до їх планування є основою при реалізації стратегії розвитку підприємства. В загальному вигляді ресурсне планування на підприємстві поділяється на [19]:

1. Стратегії, які є не амбіційними, і потребують незначних змін щодо ресурсної бази (наприклад, фінансування для розширення діяльності підприємства, залучення кваліфікованих працівників до роботи для вирішення проблеми їх дефіциту на окремих ділянках).

2. Стратегії, яким необхідно збільшення ресурсної бази для зростання. Тому для цього необхідно:

- внутрішній перерозподіл наявних ресурсів на підприємстві;
- придбання допоміжних ресурсів від сторонніх осіб (ринок вакансій, фінансовий ринок тощо).

3. Стратегії, яким необхідно зменшити ресурсну базу для ефективного управління підприємством.

В стратегічному процесі реалізацію стратегії розвитку підприємства можна проводити тоді, коли підприємство зібрала достатньо інформації з внутрішнього та зовнішнього оточення, а після чого здійснюється процес який пов'язаний з оцінкою і відбором.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ»

2.1 Тенденції розвитку легкої промисловості України

Давно відомо, що легка промисловість – стратегічна галузь господарства України в цілому, комплекс із виробництва великого кола продукції народного споживання, здатних задовольнити попит всього населення країни. Серед яких тканини усіх видів, швейний та трикотажний одяг, взуття, шкіргалантерея, фурнітура, фарфоровий посуд та іграшки. Це один із секторів економіки де швидко обертається капітал. Вона пов'язана з багатьма суміжними галузями та обслуговує увесь господарський комплекс країни: від космосу з високими технологіями до сільського господарства.

Підприємства легкої промисловості виробляють товари виробничого призначення – канати, корд, штучну шкіру тощо. Сировиною для галузі є натуральні, штучні та синтетичні волокна. Переробляють як власну сировину (льон, шкіра, хутро, хім. волокна, вовна), так і імпортовану сировину (вовна, бавовна, текстиль).

На сучасному етапі найважливіший напрям державної промислової політики у легкій промисловості є створення рівних умов конкуренції на внутрішньому ринку та сприятливих умов для залучення інвестицій з метою технічного переоснащення виробництва або його модернізації, підтримка власного товаровиробника та розробка заходів, спрямованих на проведення реформи, аналізу тенденцій розвитку легкої промисловості, підготовки рекомендацій щодо формування державної промислової політики у галузі.

Товари легкої промисловості мають постійний попит і затребувана у багатьох сферах економіки. Пріоритет у споживанні товарів належить населенню. Значне місце у структурі ринкового асортименту займає продукція виробничо-технічного призначення, що має велике коло застосування від авіа-, авто- до будівництва доріг і споруд тощо. На галузь нині покладено важливе

завдання із забезпечення обороноздатності держави щодо виготовлення якісного речового майна для Збройних сил України. Вагому частину у товарній структурі займає спеціальний і робочий одяг для різних галузей економіки, засоби індивідуального захисту від різноманітного ураження.

Незважаючи на економічні труднощі, значна частина українських підприємств легкої промисловості виробляють добротну продукцію за помірними цінами, завдяки чому на внутрішньому ринку зміцнюється попит на продукцію. Нині серед підприємств є такі, які не тільки не втратили обсяги виробництва, а й успішно їх нарощують.

Легка промисловість спроможна забезпечити значну частину внутрішнього ринку якісною продукцією, населення – робочими місцями, а державний бюджет – збільшенням надходжень. В таблиці 2.1 наведено динаміку зростання (зниження) обсягів виробництва України.

Таблиця 2.1 – Динаміка зростання (зниження) обсягів виробництва України, % до попереднього періоду [25]

Назва	Рік							
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Промисловість	-5,2	-21,9	11,2	7,3	1,8	4,7	-10,1	-13,4
Легка промисловість	-10,6	-25,8	8,9	6,1	5,3	6,2	-1,4	-8,4

У натуральному виразі за 2021 рік порівняно з попереднім менше вироблено трикотажу – на 31,7%, пальт, плащів, жіночих курток – на 22,4%, суконь – на 20,6%, взуття – на 17,9%, нетканих матеріалів – на 2,8%, светрів, пуловерів – на 2,7%, а одягу та аксесуарів із хутра – на 68,4%. Разом з тим, за цей період збільшилося виробництво вовняної пряжі – на 23%, панчішно-шкарпеткових виробів – на 14,7%, ковдр і пледів – на 12,2%, тканин – на 6,1%, постільної білизни – на 2,6%, різних видів жіночого та чоловічого текстилю, одягу – на 4,8-37,3%.

Незважаючи на комплекс негативних явищ останніх років, обсяг реалізованої продукції за 2021 рік склав 14,9 млрд. грн, або 148,1% до 2020 року. Зазначимо, що 16,1% цих товарів поставлено для потреб збройних сил

України. Найбільшу частку 41% у структурі продукції займає виробництво одягу. Динаміка капітальних інвестицій у легкій промисловості 2019-2021 роки також є позитивною. У 2021 році підприємствами освоєно близько 1 млрд. грн капітальних інвестицій, що на 68,4% більше, ніж 2020 році, хоча у загальному обсязі промислових інвестицій – це лише 1,1%.

На розвиток легкої промисловості упродовж 2020-2021 років суттєво вплинула пандемія коронавірусної інфекції. За 2020 рік експорт скоротився на 11,4%, імпорт – на 5,6%. Водночас на внутрішньому ринку України споживалося тільки 53,79% продукції виробництв, тоді як імпортозалежність у сегменті кінцевого споживання товарів становила 87,22%. У 2020 році купівля одягу в Україні, за різними оцінками, скоротилося на 50-60%. Замовлення іноземних компаній на виготовлення одягу в Україні впали на 30%. Тільки за 2020 рік галузь орієнтовно втратила до 20 тисяч робочих місць. Разом з тим підприємства легкої промисловості та приватні виробники швидко перепрофілювалися на виробництво засобів захисту. Через обмеження у 2020 році в порівнянні із попереднім роком індекси виробництва продукції скоротилися на 8,5 %, що відображено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Індекси виробництва продукції за сегментами легкої промисловості протягом 2013-2020 рр., % [25]

Роки	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2020/2013
Промисловість, в т. ч.:	95,7	89,9	87,7	104	101,1	103	99,5	91	-4,7 в. п.
текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	94,1	98,6	96,5	107,9	109,7	96,6	92,5	92,3	-1,8 в. п.
текстильне виробництво	93,4	103,9	99,7	104,2	116,2	99,6	92,2	92,3	-1,1 в. п.
виробництво одягу	95,2	102	94,7	107,7	107,3	95,6	89,8	86,7	-8,5 в. п.
виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	92,7	84	97,1	112,3	108,3	95,4	97,9	117,7	25 в. п.
виробництво взуття	82,6	85,7	95,8	108,7	101,1	95,3	99,6	78,8	-3,8 в. п.

Індекс виробництва продукції у 2020 році становив 91%, а у 2013 році – 95,7%, що свідчить про падіння виробництва. Аналогічна ситуація спостерігається у всій сегментній структури легкої промисловості: у текстильного виробництва, виробництва одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів та сегменті текстильного виробництва індекс виробництва продукції склав по 92,3% відповідно; у сегментах виробництва одягу та виробництва взуття – 86,7% та 78,8% відповідно. Лише у сегменті з виробництва шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів спостерігається позитивна тенденція – індекс виробництва продукції склав 117,7%, що свідчить про високу перспективність даного сегменту.

У таблиці 2.3 наведено динаміку зовнішньої торгівлі легкої промисловості за 2017-2020 роки.

Таблиці 2.3 – Динаміка зовнішньої торгівлі на ринку легкої промисловості [25]

Експорт, млн. дол. США					
Роки	2017	2018	2019	2020	2020/ 2017
Легка промисловість, у т. ч.	1091175	1220299	1184636,2	1078387,3	0,9882808
текстильне виробництво	23475	10711	847176,3	778256,1	33,1525495
Імпорт, млн дол. США					
Легка промисловість, у т. ч.:	2253795	2661379	3129621,0	2967593,5	1,31670959
текстильне виробництво	374495,6	144158	2373207,5	2288840,7	6,11179597
Коефіцієнт покриття імпорту експортом					
Легка промисловість	0,48415	0,458521	0,378524	0,363388	-0,120762 в.п.
Текстильне виробництво	0,06268	0,0743	0,356975	0,340022	0,277342 в.п.

Протягом 2017-2020 років коефіцієнт покриття імпорту експортом має значення менше одиниці, що вказує на значне перевищення імпорту над експортом на ринку та високу імпортозалежність в промисловості. Це суттєво зменшує надходження валюти в країну, погіршує потенціал щодо інвестицій, виступає індикатором низької конкурентоспроможності продукції на ринку.

У 2020-2021 роках пандемія COVID-19 стала причиною змін у галузях, тому підприємства легкої промисловості змушені адаптувати свою

господарську діяльність до викликів пандемії. Тому, виробництво текстилю зіткнулося з проблемами, які пов'язані із введенням карантину та закриттям кордонів, виникли труднощі з порушенням логістики, реалізацією інвестиційних проектів, придбанням сировини. Незважаючи на карантин підприємства нарощували обсяги виробництва у світовій економіці та знаходили можливість для власного розвитку за рахунок зовнішньоекономічної діяльності.

На українському ринку легкої промисловості відбувається загострення внутрішньої конкуренції, що вимагає дослідження рівнів концентрації на цільових ринках України із врахуванням ризиків логістичної та маркетингової діяльності.

2.2 Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий дім «МІСЛТ» (надалі по тексту ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ») є суб'єктом господарювання, що діє на принципах самоокупності.

ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» створено та діє відповідно до Конституції України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», інших законів України та нормативно-правових актів чинних на території України, та статуту товариства.

Найменування Товариства:

Повне:

– українською мовою – Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий дім «МІСЛТ»;

– англійською мовою – LIMITED LIABILITY COMPANY «Torchovyu dim «MISLT».

Скорочене:

- українською мовою – ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ»;
- англійською мовою – LLC «Torhovyy dim «MISLT».

Комерційне (фірмове) найменування товариства затверджується його органами управління та використовується у господарській діяльності. Комерційне (фірмове) найменування товариства може бути зареєстроване у порядку, встановленому законом.

Товариство створене на невизначений строк і здійснює свою діяльність до моменту припинення своєї діяльності, у випадках та в порядку передбаченому Статутом товариства та чинним законодавством України.

Товариство є юридичною особою з моменту державної реєстрації. Товариство відповідно до чинного законодавства може набувати у власність, користуватись та відчужувати будівлі, приміщення, земельні ділянки та інші об'єкти нерухомості. Товариство згідно з чинним законодавством може бути власником рухомого майна та інтелектуальної власності. Товариство може самостійно та/або спільно з іншими юридичними та фізичними особами створювати інші юридичні особи, дочірні підприємства, філії, представництва, як на території України та і за кордоном, бути членом об'єднань, асоціацій.

Товариство має самостійний баланс, поточні (розрахункові), вкладні (депозитні) та інші рахунки в банках як на території України так і за її межами, включаючи рахунки в іноземних валютах, круглу печатку, штампи, торгові марки, знаки для товарів і послуг, бланк, емблему, девіз та інші реквізити і символіку юридичної особи.

Товариство здійснює вільний вибір видів підприємницької діяльності, самостійно формує програми діяльності, вибирає постачальників та споживачів продукції, робіт і послуг.

Метою діяльності і цілями товариства є одержання прибутку, задоволення суспільних потреб в його продукції, роботах, послугах та реалізації на підставі одержаного прибутку соціальних та економічних інтересів учасників.

ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» засновано в 1994 році в Україні, в місті Косів, Івано-Франківської області. Місто Косів здавна славиться майстрами високої культури ремісничо-мистецького спрямування не тільки в Україні, але і в інших країнах світу [16].

MISLT – не стала винятком, і перейняла досвід майстрів регіону, демонструючи в своїх виробках високу якість, надійність, красу і неповторність. Ми розширюємо горизонти своїх продажів і завойовуємо ринки країн СНД, Європи та Азії, перевершуючи, не тільки якістю і різноманіттям асортименту продукції, а й вигідною ціною [16].

Сьогодні ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» має власні виробничі потужності, розташовані в місті Косів, Івано-Франківської області. Наша продукція завжди відрізняється своєю оригінальністю виконання, теплотою в поєднанні з стилем дизайну, і багатством наповнення квітів, форм і моделей.

Для виробництва своїх виробів використовується висококласна сировина, нетоксичні лакофарбові матеріали високої якості. Дослідницький центр фірми постійно відстежує останні тенденції в дизайні і декорі, оновлюючи асортимент продукції, яка затребувана покупцями на ринку [16].

Асортимент ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» сьогодні представлений наступною продукцією [16]:

- виробництво товарів для новорічних свят;
- виробництво товарів для великодніх свят;
- аксесуари для штор та текстильний декор.

Колектив ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» працьовитий, налаштований на досягнення високих цілей і залучення нових ділових партнерів.

В сучасних умовах перед бізнесменами виникає запитання: що необхідно роботи для того щоб отримати максимальний прибуток за рахунок випуску такої продукції, яка б була конкурентоспроможною на ринку за своєю якістю і собівартістю, та яку продукцію краще реалізовувати на ринках. Виникає необхідність більш глибокого вивчення потреб внутрішнього і зовнішнього ринків, правильності оцінювання ситуацій, вимог покупців щодо

асортименту продукції відповідної якості, пріоритетних напрямків реалізації продукції, проведення інвестиційно-інноваційної політики, тощо.

Все це заставляє менеджерів-підприємців постійно вивчати різні сфери господарської діяльності, комплексно підходи до оцінки процесів і явищ, виявляти недоліки та знаходити резерви підвищення ефективності господарської діяльності. Важливу роль при цьому відіграє проведений аналіз основних техніко-економічних показників діяльності фірми. В таблиці 2.4 наведено основні техніко-економічні показники ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки.

Таблиця 2.4 – Основні техніко-економічні показники товариства

Ч.ч.	Назва показника	Рік			Темп росту, %	
		2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	18944,9	19436,1	28280,2	102,59	145,5
2	Інші операційні доходи, тис. грн	–	–	–	–	–
3	Інші доходи, тис. грн	–	231,7	248,6	23170	107,29
4	Разом чисті доходи, тис. грн	18944,9	19667,8	28528,8	103,81	145,05
5	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	22	19	20	86,36	105,26
6	Чистий дохід на одного працівника, тис. грн/особу:	861,13	1035,15	1426,44	120,21	137,80
7	Фонд заробітної плати працівників, тис. грн	989	870,1	1055	87,98	121,25
8	Середньорічна заробітна плата одного працівника, грн	44954,5	45794,7	52750	101,87	115,19
9	Загальні витрати, тис. грн	18716,7	19416,6	28178,7	103,74	145,13
10	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	228,2	251,2	350,1	110,08	139,37
11	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	187,1	206	287,1	110,10	139,37
12	Рентабельність, %:					
	- доходу	0,987	1,047	1,006	–	–
	- витрат	0,999	1,061	1,019	–	–
13	Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	583,45	736,45	3257,35	126,22	442,30
14	Фондовіддача, грн	32,47	26,71	8,76	81,27	32,79
15	Фондомісткість, грн	0,031	0,037	0,114	122,58	308,11
16	Фондоозброєність, тис. грн/особу	26,52	38,76	162,86	146,15	420,19

За даними таблиці 2.4 спостерігається зростання основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки. Зокрема, чисті доходи зросли з 18944,9 тис. грн у 2019 році до 19667,8 тис. грн у 2020 році і до 28528,8 тис. грн у 2021 році. Окрім того, загальні витрати збільшилися з 18716,7 тис. грн у 2019 році до 19416,6 тис. грн у 2020 році і до 28178,7 тис. грн у 2021 році. По-суті у порівнянні можна сказати що темпи зростання двох показників практично виглядають однаковими. Отже, загальні витрати зросли переважно за рахунок зростання собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) та в деяких роках на зростання вплинули інші витрати товариства. Все це наглядно видно на рисунку 2.1.

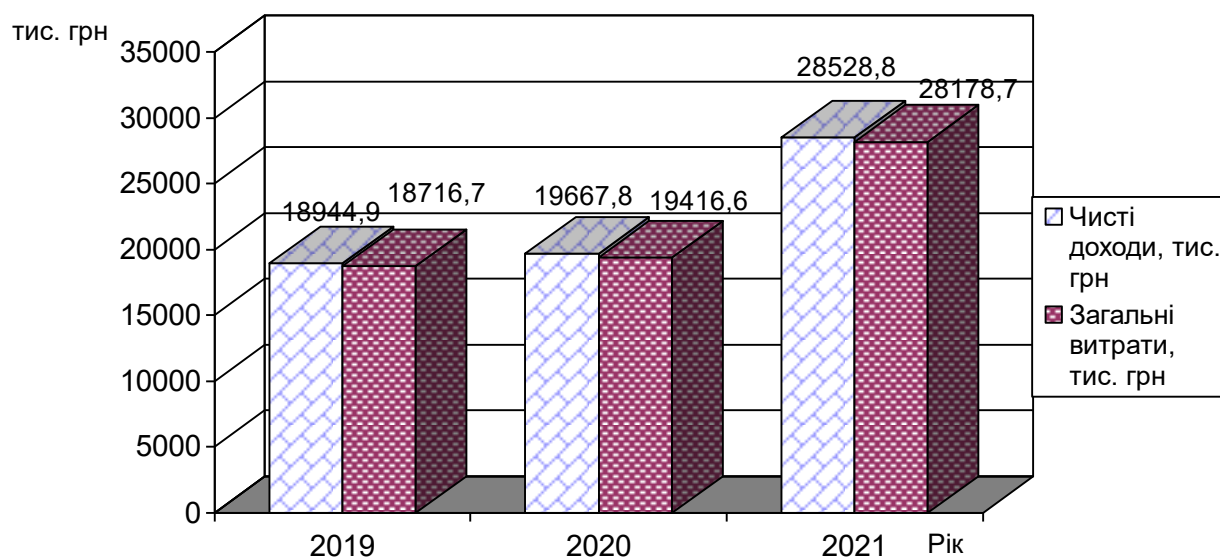


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу та загальних витрат ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки

Щодо до темпів зростання, то чисті доходи за період 2019-2020 роки зросли на 3,81%, а за період 2020-2021 роки зросли на 45,05%. Загальні витрати за період 2019-2020 роки зросли на 3,74%, а за період 2020-2021 роки зросли на 45,13%.

Чисті доходи ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки складаються переважно з чистих доходів від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) і інших доходів.

Обсяг виробництва продукції та її реалізація вважаються тісно взаємозалежними показниками, адже підприємство повинно виробляти стільки товарів, скільки зможе потім продати. Проаналізуємо виконання плану та динаміки виробництва продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка випуску продукції ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки

Рік	Фактичний обсяг виробництва продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	Темп зростання, %
2019	18944,9	–
2020	19436,1	102,59
2021	28280,2	145,5

За даними таблиці 2.5 спостерігається зростання фактичного обсягу виробництва продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зріс з 18944,9 тис. грн у 2019 році до 19436,1 тис. грн у 2020 році і до 28280,2 тис. грн у 2021 році. Наглядно видно на рисунку 2.2.

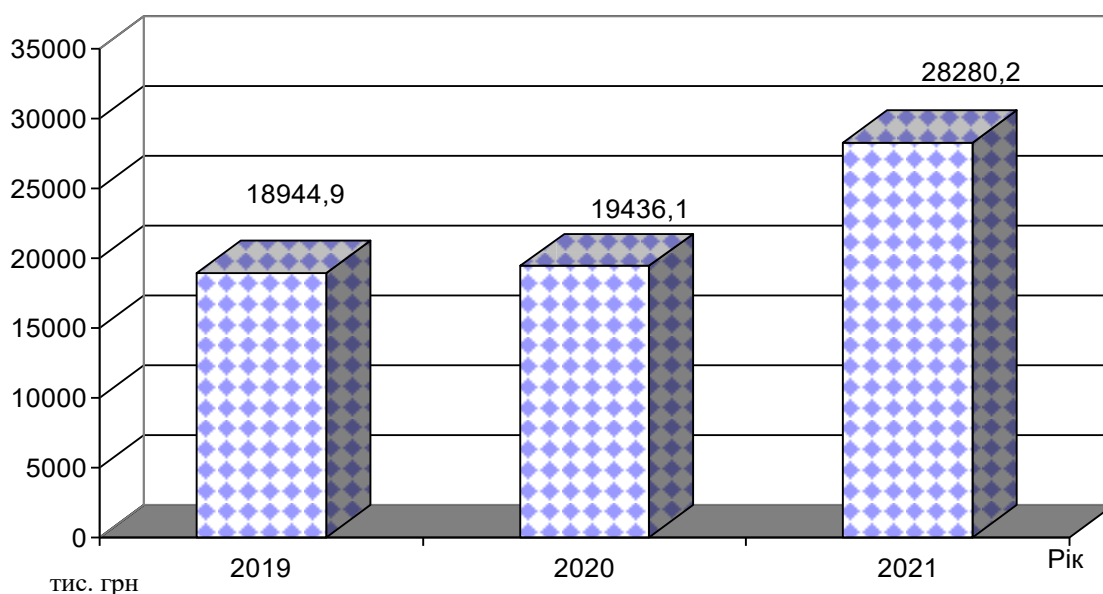


Рисунок 2.2 - Обсяг виробництва продукції ТОВ "Торговий дім "МІСЛТ" за 2019-2021 роки

На величину зростання чистих доходів не якої ролі не відіграла зміна кількості працівників, що працюють на даному товаристві. Зокрема, середньооблікова кількість працівників у 2019 році склало 22 особи, у 2020 році – 19 осіб, у 2021 році – 20 осіб. Але все рівно товариство почало більш ефективно працювати за рахунок скорочення деяких категорій персоналу, що дало змогу залучити більш висококваліфікованих працівників.

Зміна кількості працюючих на ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки та зміни в законодавстві щодо оплати праці (зростання мінімальної заробітної плати) відобразилося на фонді заробітної плати товариства у сторону збільшення. Зокрема, фонд заробітної плати товариства у 2019 році склав 989 тис. грн, у 2020 році – 870,1 тис. грн, у 2021 році – 1055 тис. грн. Хоча темпи зростання заробітної плати поступаються темпам зростання продуктивності праці одного працівника. Динаміка чистого доходу на одного працівника зображена на рисунку 2.3.

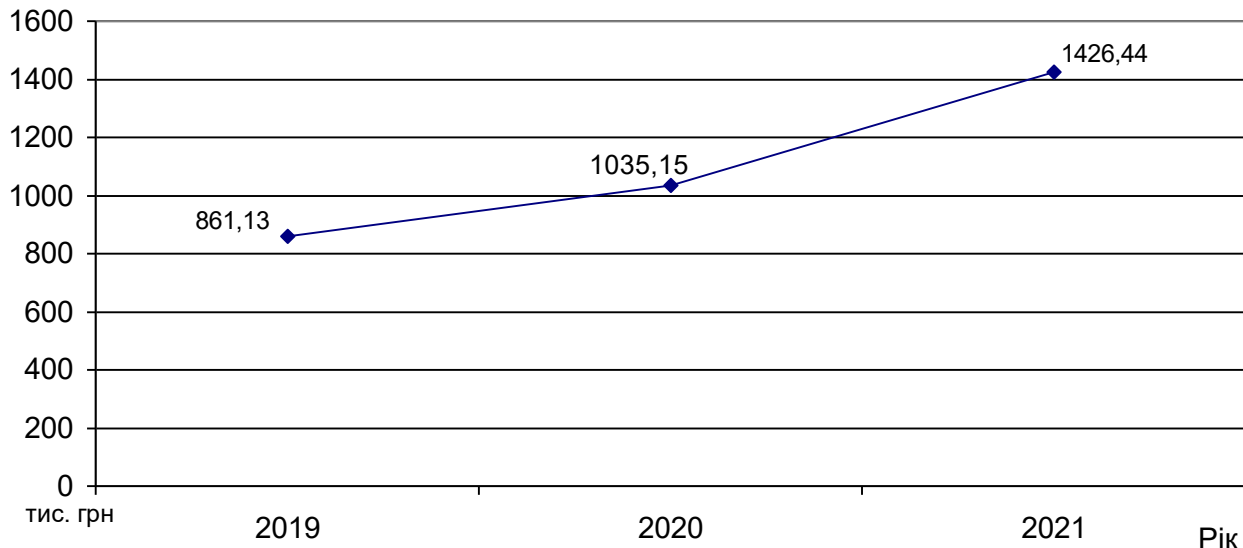


Рисунок 2.3 - Динаміка чистого доходу на одного працівника ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки

Зростання чистого доходу на одного працівника ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки переважно пов'язано з суттєвим зростанням чистих доходів товариства по відношенню до змін, які відбулися з кількістю працюючих на товаристві, адже ці показники тісно взаємопов'язані між собою.

Зокрема, чистий дохід на одного працівника у 2020 році збільшився по відношенню до 2019 року з 861,13 тис. грн/особу до 1035,15 тис. грн/особу при зменшенні кількості працюючих з 22 осіб у 2019 році до 19 осіб у 2020 році. У 2021 році чистий дохід на одного працівника збільшився до 1426,44 тис. грн/особу по відношенню до 2020 року – 1035,15 тис. грн/особу при зростанні кількості працюючих з 19 осіб у 2020 році до 20 осіб у 2021 році.

2.3 Аналіз та оцінка ефективності використання наявних ресурсів на підприємстві

Для того щоб досягнути своєї мети, кожному підприємству необхідно правильно використовувати у господарській діяльності власні наявні ресурси. Одним з таких важливих ресурсів, без яких неможливо уявити господарську діяльність будь-якого підприємства є основні фонди. Тобто це ті матеріальні засоби, які використовуються підприємством для здійснення його ефективної господарської діяльності. Розглянемо зміни, які відбулися у показниках ефективності використання основних фондів ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Показники ефективності використання основних фондів ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки

Назва показника	Рік			Відхилення	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020
Чисті доходи, тис. грн	18944,9	19667,8	28528,8	722,9	8861
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	583,45	736,45	3257,35	153	2520,9
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	187,1	206	287,1	18,9	81,1
Фондовіддача, грн	32,47	26,71	8,76	-5,76	-17,95
Фондомісткість, грн	0,031	0,037	0,114	0,006	0,077
Фондоозброєність, тис. грн/особу	26,52	38,76	162,86	12,24	124,1
Рентабельність основних фондів, %	32,07	27,97	8,81	-4,1	-19,16

Розрахункова інформація показує, що показники ефективності використання основних фондів ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки мають невтішну динаміку. Зокрема, фондівіддача має тенденцію до падіння з 32,47 грн у 2019 році до 26,71 грн у 2020 році і до 8,76 грн у 2021 році. Наглядно це зображено на рисунках 2.4.

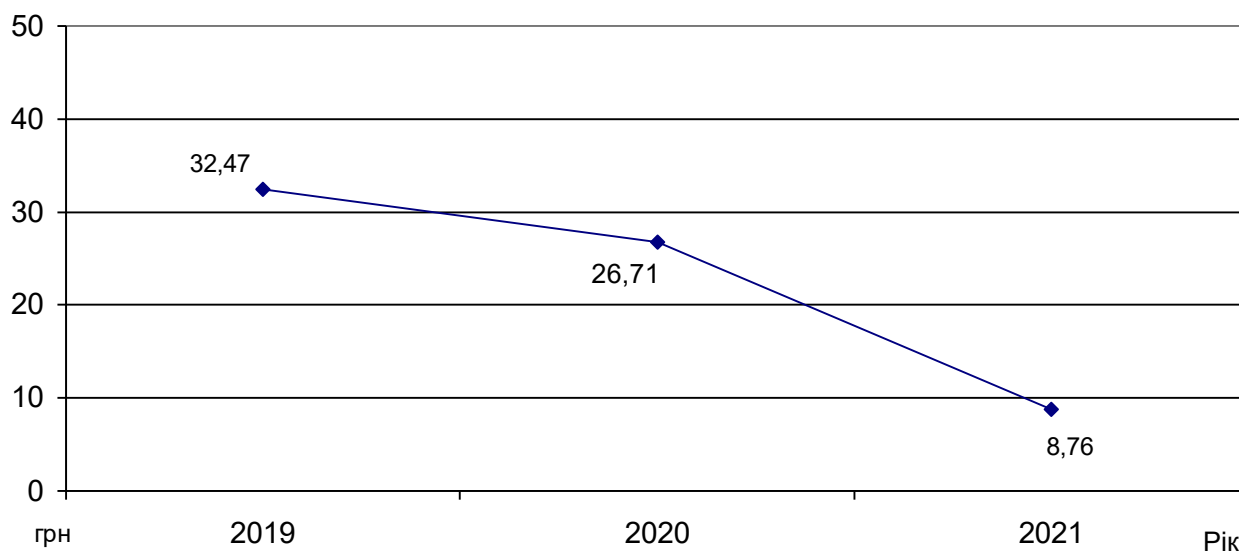


Рисунок 2.4 - Динаміка фондівіддачі ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки

Негативна динаміка спостерігається з фондомісткістю, який є оберненим показником до фондівіддачі. Даний показник також дає можливість чітко охарактеризувати ефективність використання основних фондів на підприємстві, адже смисл його полягає в тому, що розкриває величину вартості основних фондів яка припадає на одиницю вартості продукції, товарів, робіт, послуг, яка випускається суб'єктом господарювання в різні моменти його життєдіяльності. Фондомісткість малого суб'єкта господарювання ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки зростала з 0,031 грн у 2019 році до 0,037 грн у 2020 році і до 0,114 грн у 2021 році. Тобто, це означає що даний показник має негативну динаміку, яка погана впливає на ефективність діяльності самого суб'єкта за рахунок гіршого використання власних основних фондів. Наглядно це зображено на рисунках 2.5.

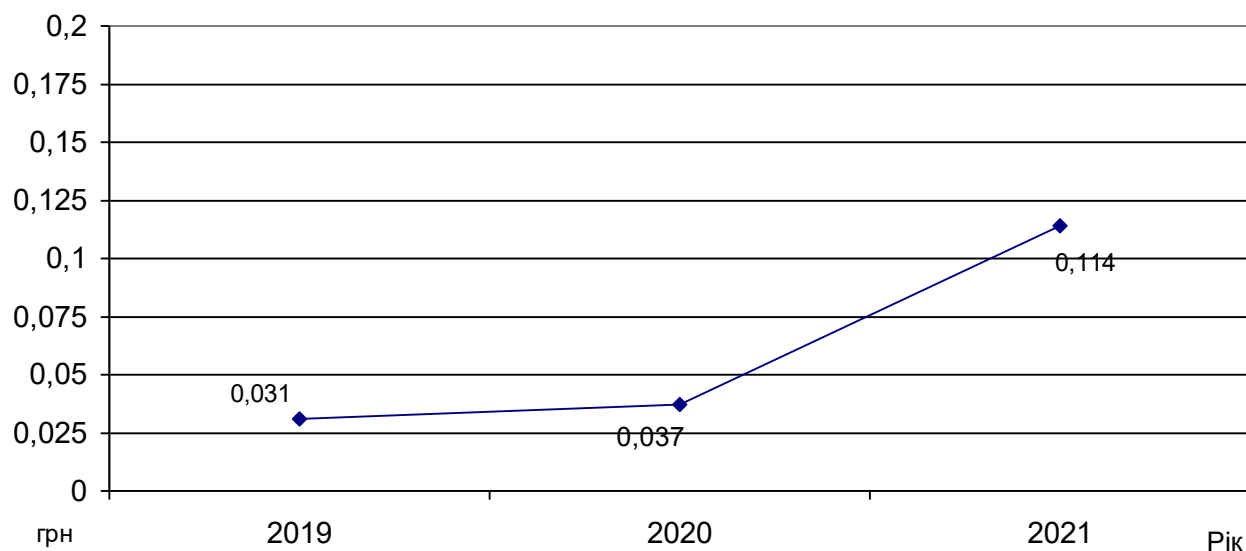


Рисунок 2.5 - Динаміка фондомісткості ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки

Але є і втішна розрахункова інформація. Фондоозброєність ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки має позитивну динаміку. Так, фондоозброєність даного суб'єкта господарювання зростала з 26,52 тис. грн/особу у 2019 році до 38,76 тис. грн/особу у 2020 році і до 162,86 тис. грн/особу у 2021 році. Наглядно таку динаміку можна зобразити використовуючи наступну діаграму (рисунок 2.6).

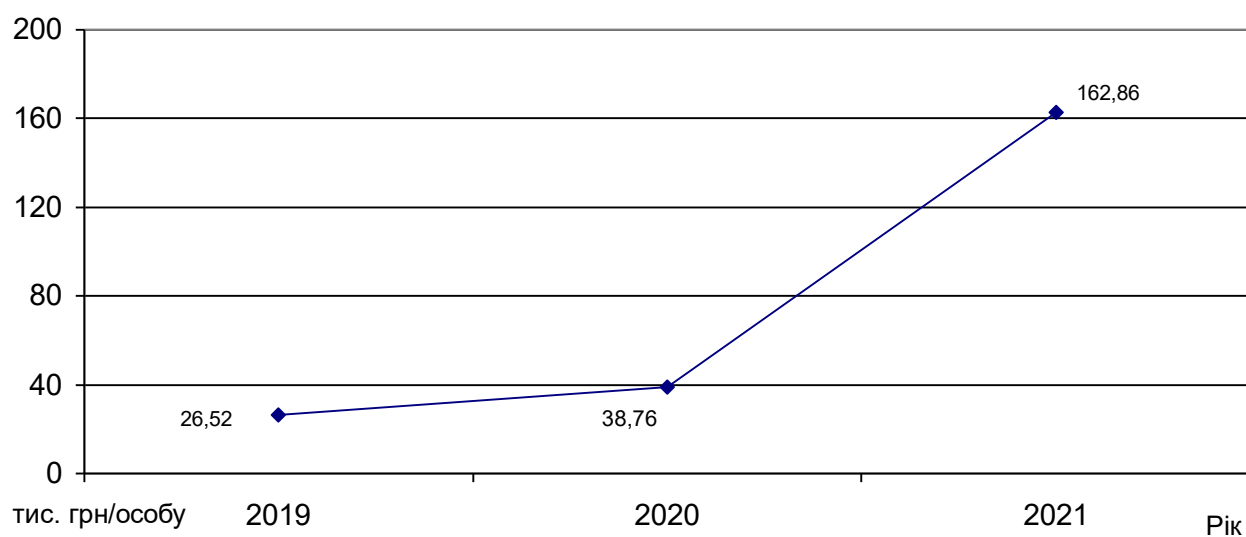


Рисунок 2.6 - Динаміка фондоозброєності ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки

Окрім основних фондів важливим ресурсом для будь-якого підприємства є трудові ресурси, ефективне використання якого в цілому впливає на його господарську діяльність. Від збалансованості трудовими ресурсами, від забезпечення найбільш кваліфікованими кадрами, більш раціонального або ефективного їх використання в господарській діяльності, залежать успіхи підприємства щодо організаційно-технічного рівня виробництва, результативності та фінансової стабільності тощо.

Проведення кількісної та якісної оцінки трудових ресурсів вважається важливим моментом в практичній діяльності підприємства для їх подальшого ефективного використання задля досягнення його загальної мети. Розглянемо зміни, які відбулися у складі та структурі працюючих на ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Склад та структура працюючих на ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки

Назва показника	Чисельність, осіб			Структура, %		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Середньооблікова чисельність працюючих працівників облікового складу, з них:	22	19	20	100	100	100
Робітники	20	17	18	90,91	89,47	90,0
Інші	2	2	2	9,19	10,53	10,0

В 2019 році середньооблікова чисельність працюючих на ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» склала 22 особи, у 2020 році їх кількість зменшилась до 19 осіб, а у 2021 році кількість працюючих зросло до 20 осіб. Такі зміни відбулися за рахунок змін, які відбулися з кількістю робітників на підприємстві. Зокрема, у 2019 році кількість робітників склала 20 осіб, у 2020 році їх кількість зменшилась до 17 осіб, а у 2021 році кількість робітників зросла до 18 осіб.

Інші категорія персоналу підприємства на протязі 2019-2021 років залишилась незміною, і складала постійно 2 особи. Відповідно, зрозумілим залишається те, що найбільшу частку в структурі працівників на ТОВ

«Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки займають робітники, які безпосередньо приймають участь у виробництві продукції на підприємстві. Наглядно структуру працюючих ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки можна відобразити за допомогою діаграми (рисунок 2.7).

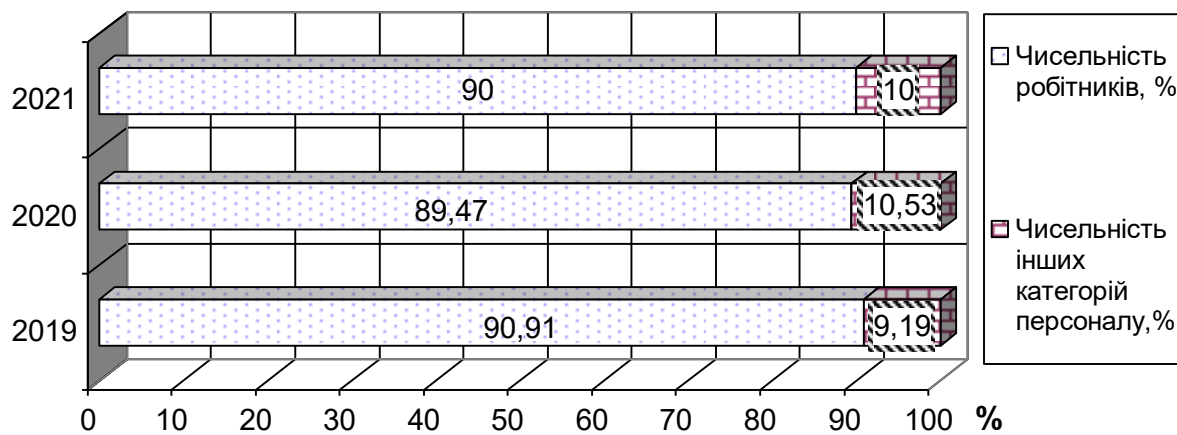


Рисунок 2.7 - Структура працюючих ТОВ "Торговий дім "МІСЛТ" за 2019-2021 роки

Для ефективної роботи підприємства необхідно постійно проводити аналіз його забезпеченості трудовими ресурсами при детальному вивченні руху робочої сили. З цією метою проведемо дослідження динаміки руху робочої сили на ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Динаміка руху робочої сили ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки

Назва показника	Рік			Динаміка (2021/2019), %	Відхилення (2021-2019)
	2019	2020	2021		
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	22	19	20	90,90	-2
Кількість прийнятих на роботу, осіб	2	1	1	50,0	-1
Кількість звільнених з роботи, осіб	3	3	2	66,67	-1
Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, осіб	3	3	2	66,67	-1
Коефіцієнт обороту по прийому	0,091	0,053	0,050	54,94	-0,041
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,136	0,158	0,100	73,53	-0,036
Коефіцієнт плинності кадрів	0,136	0,158	0,100	73,53	-0,036

На протязі 2019-2021 років спостерігаються не суттєві зміни у русі робочої сили. Зокрема, у 2019 році кількість прийнятих на роботу склало 2 особи, у 2020 році та у 2021 році по одній особі. Кількість звільнених з роботи у 2019 році та у 2020 році по три особи, у 2021 році ця кількість склала 2 особи. Звільнення працівників з ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» можна пояснити їх власним бажанням. Тому, показники руху робочої сили даного підприємства мають негативну динаміку.

В цілому робота всього колективу ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» побудована на особистій відповідальності кожного працівника за виконання покладених завдань на нього, довірі один до одного, взаємного розуміння між усіма працівниками підприємства, максимальної віддачі до роботи за рахунок дисципліни і особистого підходу для досягнення спільного результату – розвиток підприємства та збільшення його прибутковості.

В сучасному суспільстві усі прекрасно розуміють що будь-яка робота повинна керівництвом або власником підприємства бути справедливо оцінена. Оцінка роботи проявляється у вигляді сплати заробітної плати кожному працівнику, який працює на підприємстві. Проаналізуємо фонд заробітної плати ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз фонду заробітної плати ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки

Назва показника	Одиниці виміру	Рік			Темп зростання, %	
		2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Загальний фонд заробітної плати працівників	тис. грн	989	870,1	1055	87,98	121,25
Середньооблікова чисельність працівників:	осіб	22	19	20	86,36	105,26
Середньорічна заробітна плата одного працівника	грн	44954,5	45794,7	52750	101,87	115,19

Загальний фонд заробітної плати ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» у 2019 році склав 989 тис. грн при кількості працівників 22 особи, у 2020 році фонд

заробітної плати зменшився до 870,1 тис. грн при зменшенні кількості працівників на підприємстві до 19 осіб, у 2021 році фонд заробітної плати зріс до 1055 тис. грн при збільшенні кількості працівників до 20 осіб. Зміни у кількості працюючих і законодавства країни щодо оплати праці вплинули на середньорічну заробітну плату одного працівника. У 2019 році середньорічна заробітна плата одного працівника на ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» склала 44954,5 грн, у 2020 році зросла до 45794,7 грн, у 2021 році зросла до 52750 грн. Наглядно такі зміни зображено на рисунку 2.8.

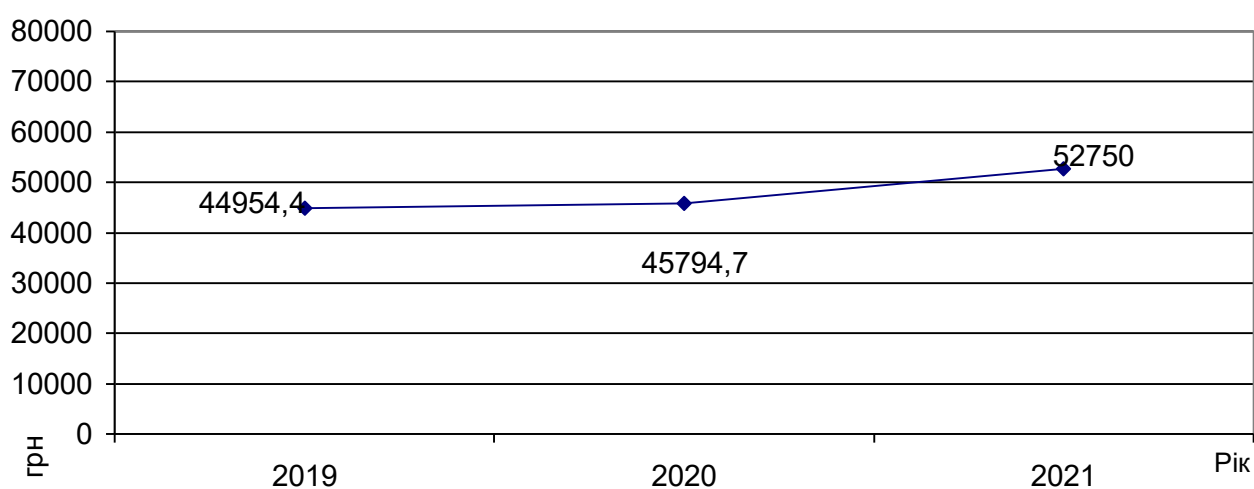


Рисунок 2.8 - Динаміка середньорічної заробітної плати одного працівника ТОВ "Торговий дім "МІСЛТ"

Нажаль, але працівники ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» мають не повний робочий день, тому заробітна плата їхня не висока. Також на загальну заробітну плату впливає періодичність роботи працівників підприємства в залежності від завантаження виробничого процесу.

Нині ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» знаходиться на новому етапі власного розвитку, досліджуючи ринки відбуваються спроби переорієнтації реалізації товарів власного виробництва на європейських ринках (Польщі, Чехії, Словаччини, Сербії, Румунії тощо). Це не проста робота, адже освоєння нових ринків збуту займає чималу кількість часу. Команда підприємства наполегливо над цим працює, і думаємо що з цим завданням ми вдало впорюємося.

2.4 Фінансовий аналіз господарської діяльності ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ»

Однією з складових частин проведення аналізу господарської діяльності будь-якого підприємства є фінансовий аналіз. Від того наскільки підприємство ефективно працює залежать його кінцеві результати. Всі прекрасно розуміють, що головною метою господарської діяльності підприємства є отримання прибутку – найважливіший показник, який підсумовує ту роботу, яка була пророблена на протязі відповідного проміжку часу.

Прибуток створює фінансову можливість для подальшого розвитку підприємства, розширення його господарської діяльності, впровадження нових видів продукції тощо. Проаналізуємо формування прибутку ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Аналіз формування прибутку ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки

Назва показника	Рік, тис. грн			Темп зростання, %	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	18944,9	19436,1	28280,2	102,59	145,5
Інші операційні доходи	–	–	–	–	–
Інші доходи	–	231,7	248,6	23170	107,29
Разом чисті доходи	18944,9	19667,8	28528,8	103,81	145,05
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	17262,2	17590,9	26356	101,90	149,83
Інші операційні витрати	1438,2	1825,7	–	126,94	0,055
Інші витрати	16,3	–	1822,7	6,13	182270
Загальні витрати	18716,7	19416,6	28178,7	103,74	145,13
Фінансовий результат до оподаткування	228,2	251,2	350,1	110,08	139,37
Податок на прибуток	41,1	45,2	63,0	109,97	139,38
Чистий прибуток (збиток)	187,1	206	287,1	110,10	139,37

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» у 2019 році був єдиним джерелом доходу, який склав

18944,9 тис. грн, але у 2020-2021 роках підприємство окрім чистого доходу від реалізації продукції у сумі 19436,1 тис. грн додатково отримало інші доходи: у 2020 році – 231,7 тис. грн у 2021 році – 248,6 тис. грн.

Загальні витрати ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» складаються з собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), які у 2019 році склали 17262,2 тис. грн, у 2020 році – 17590,9 тис. грн, у 2021 році – 26356 тис. грн; інших операційних витрат, які у 2019 році склали 1438,2 тис. грн, у 2020 році – 1825,7 тис. грн, у 2021 році – були відсутні; інших витрат, які у 2019 році склали 16,3 тис. грн, у 2020 році – були відсутні, у 2021 році – 1822,7 тис. грн.

З огляду на ці показники було отримано кінцеву величину підприємства щодо фінансового результату до оподаткування і чистого прибутку загалом. Зокрема, фінансовий результат до оподаткування ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» у 2019 році склав 228,2 тис. грн, у 2020 році – 251,2 тис. грн, у 2021 році – 350,1 тис. грн. Відповідно чистий прибуток ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» у 2019 році склав 187,1 тис. грн, у 2020 році – 206 тис. грн, у 2021 році – 287,1 тис. грн. Наглядно динаміка фінансових показників зображена на рисунку 2.9.

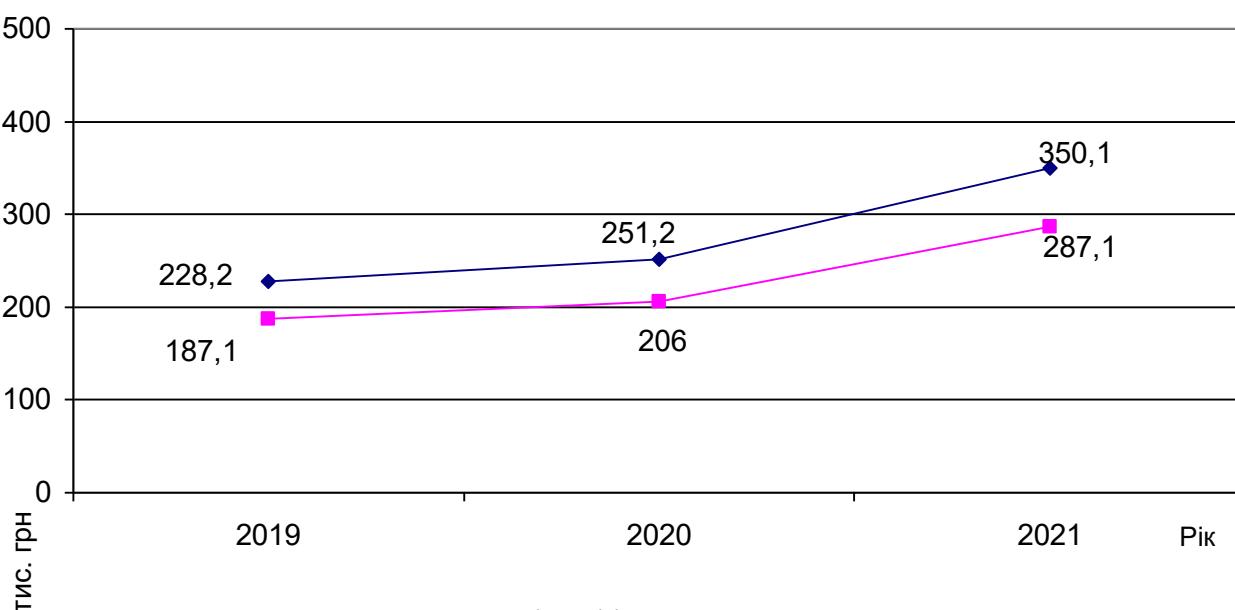


Рисунок 2.9 - Динаміка фінансового результату до оподаткування та чистого прибутку ТОВ "Торговий дім "МІСЛТ" за 2019-2021 роки

В умовах конкурентної боротьби розвиток підприємства залежить від здатності оптимально витратити кошти, адже витрати в кінцевому варіанті формують суму прибутку. В сучасній практиці найбільш важливим показником собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) є витрати на 1 гривню реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), адже він відображає прямий зв'язок між витратами і прибутком суб'єкта господарювання. Проаналізуємо витрати на одну гривню доходів ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – Аналіз витрат на 1 гривню доходів ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки

Назва показника	Рік			Відхилення, (+, -)		
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020	2021-2019
Чисті доходи, тис. грн	18944,9	19667,8	28528,8	722,9	8861	9583,9
Загальні витрати, тис. грн	18716,7	19416,6	28178,7	699,9	8762,1	9462
Витрати на 1 гривню доходів, грн	0,988	0,987	0,987	-0,001	0,001	-0,001
Прибутковість, грн	0,012	0,013	0,013	0,001	–	0,001

У 2019-2021 роках показник витрат на одну гривню доходів ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» незначно зменшився. Зокрема, у 2019 році він склав 0,988 грн, у 2020 році зменшився до 0,987 грн, у 2021 році залишився незмінним на рівні 0,987 грн. В такому випадку прибутковість підприємства у 2019 році склала 0,012 грн, у 2020 та 2021 роках по 0,013 грн. Така динаміка вважається позитивною, але все рівно даний показник є досить близьким до одиниці, що означає про виробництво витратомісткої продукції, яка випускається ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ».

Сьогодні ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» перебуває під впливом багатьох негативних факторів, серед яких війна в країні, інфляційні процеси, які провокують спад виробництва, проблема збуту продукції, світова стагнація економічних процесів тощо, все це разом відображається на ефективності роботи підприємства в цілому. Одним з таких показників за яким оцінюють

ефективність функціонування підприємства є рентабельність. Проаналізуємо рентабельність ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 – Аналіз рентабельності ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ»

Назва показника	Рік			Темп зростання, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Разом чисті доходи, тис. грн	18944,9	19667,8	28528,8	103,81	145,05
Загальні витрати, тис. грн	18716,7	19416,6	28178,7	103,74	145,13
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	187,1	206	287,1	110,10	139,37
Рентабельність доходу, %	0,987	1,047	1,006	–	–
Рентабельність витрат, %	0,999	1,061	1,019	–	–

Насамперед, позитивним є те що показники рентабельності ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2020 роки зростають, але досить повільно. А вже у проміжку 2020-2021 роки показники рентабельності підприємства незначно зменшились. Наглядно зміни в показниках рентабельності підприємства зображено на рисунку 2.10.

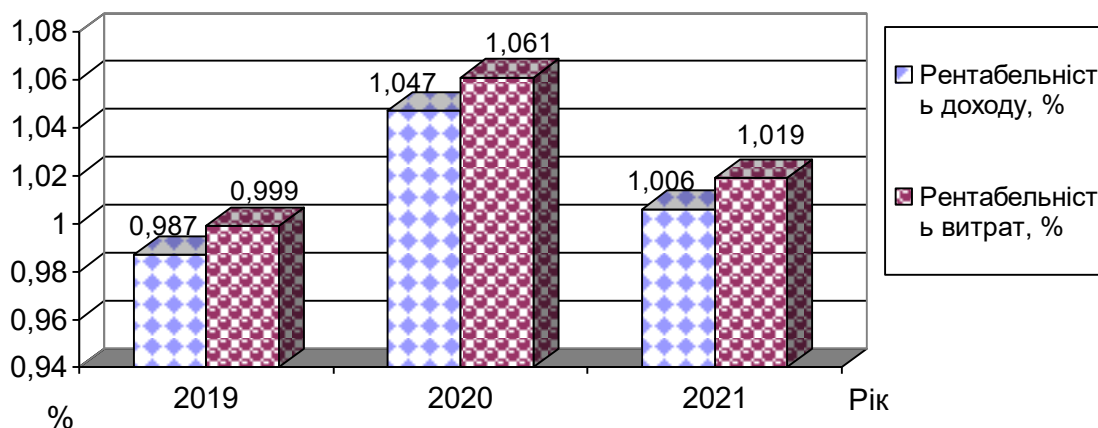


Рисунок 2.10 - Динаміка рентабельності доходу та витрат ТОВ "Торговий дім "МІСЛТ" за 2019-2021 роки

У 2019 році рентабельність доходу склала 0,987%, у 2020 році зросла до 1,047%, у 2021 році зменшилась до 1,006%. Рентабельність витрат у 2019 році склала 0,999%, у 2020 році зросла до 1,061%, у 2021 році зменшилась до

1,019%. Такі зміни ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2020 роки відбувалися внаслідок змін в доходній та витратній частинах підприємства.

Початковим завданням проведення фінансового аналізу є аналіз структури активу та пасиву балансу підприємства. По активу балансу підприємства чітко видно чим володіє фірма і як відбувається виробничий процес. Структура активу балансу ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2021 рік наведена у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Структура активу балансу ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2021 рік

Актив	Балансова вартість, тис. грн			Структура, %		
	На початок року	На кінець року	Відхилення (+;-)	На початок року	На кінець року	Відхилення (+;-)
I. Необоротні активи	11281,1	15321	4039,9	26,61	25,46	-1,15
1.1 Нематеріальні активи	–	–	–	–	–	–
1.2 Основні засоби	789,6	5725,1	4935,5	1,86	9,51	7,65
1.3 Незавершені капітальні інвестиції	10491,5	9595,9	895,6	24,75	15,95	-8,8
II. Оборотні активи	31111,8	44844,2	13732,4	73,39	74,54	1,15
2.1 Запаси	8717,5	11449	2731,5	20,56	19,03	-1,53
2.2 Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	16111,5	22479,7	6368,2	38,01	37,36	-0,65
2.3 Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	16,2	44,3	28,1	0,04	0,07	0,03
2.4 Інша поточна заборгованість	–	5000,3	5000,3	–	8,31	8,31
2.5 Грошові кошти та їх еквіваленти	5800,2	5870,9	70,7	13,68	9,76	-3,92
2.6 Витрати майбутніх періодів	–	–	–	–	–	–
2.7 Інші оборотні активи	466,4	–	-466,4	1,10	–	-1,10
III. Необоротні активи, утримувані від продажу, та групи вибуття	–	–	–	–	–	–
Баланс	42392,9	60165,2	17773	100	100	–

Значна частина необоротних активів підприємства припадає на незавершені капітальні інвестиції, які на початок 2021 року склали 10491,5 тис. грн, на кінець 2021 року зменшились до 9595,9 тис. грн. Основні засоби за даний період суттєво зросли з 789,6 тис. грн на початок 2021 року до 5725,1 тис. грн на кінець 2021 року.

Оборотні активи підприємства займають суттєву частину в активі балансу ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2021 рік. Зокрема, на початок 2021 року оборотні активи склали 31111,8 тис. грн, а на кінець 2021 року зросли до 44844,2 тис. грн. Значна частина оборотних активів підприємства припадає на дебіторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги), яка на початок 2021 року склала 16111,5 тис. грн, а на кінець 2021 року зросла до 22479,7 тис. грн. Найменша частина оборотних активів припадає на дебіторську заборгованість з бюджетом, яка на початок 2021 року склала 16,2 тис. грн, а на кінець 2021 року зросла до 44,3 тис. грн.

Загальна сума активу балансу ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2021 рік збільшилась з 42392,9 тис. грн на початок 2021 року до 60165,2 тис. грн на кінець 2021 року. Отже, значну частину в активі балансу ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2021 рік займають оборотні активи. Наглядну таку динаміку наведено на рисунку 2.11.

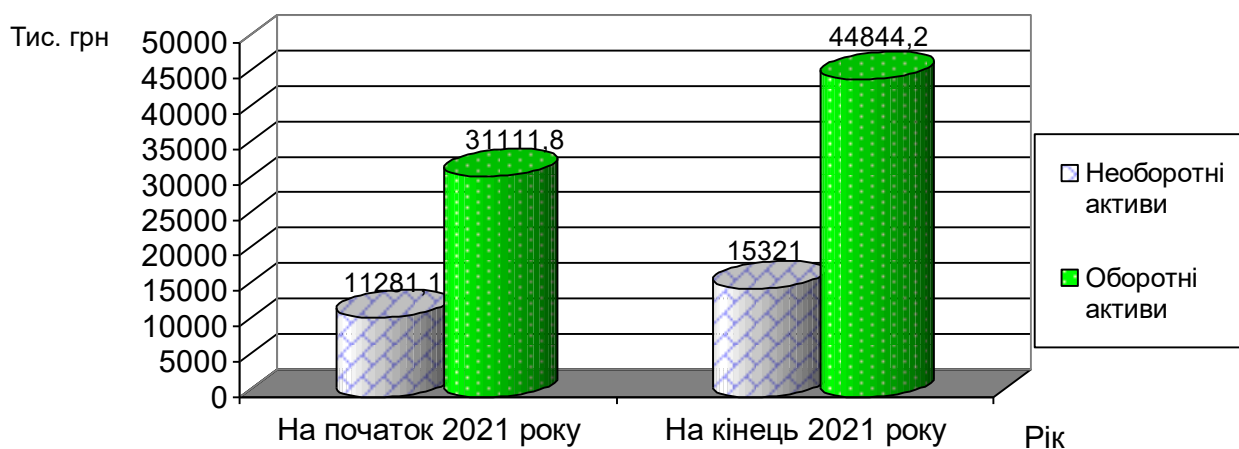


Рисунок 2.11 - Динаміка необоротних та оборотних активів ТОВ "Торговий дім "МІСЛТ" за 2021 рік

Ще одним завданням фінансового аналізу є аналіз структури пасиву балансу ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ», джерелом формування якої є власний капітал, який складається зі статутного та додаткового капіталу. Структура пасиву балансу ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2021 рік наведена у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Структура пасиву балансу ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2021 рік

Пасив	Балансова вартість, тис. грн			Структура, %		
	На початок року	На кінець року	Відхилення (+, -)	На початок року	На кінець року	Відхилення (+, -)
I. Власний капітал	7785,8	24628	16842,2	18,36	40,93	22,57
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	–	–	–	–	–	–
III. Поточні зобов'язання	34607,1	35537,2	930,1	81,64	59,07	-22,57
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	–	–	–	–	–	–
Баланс	42392,9	60165,2	17773	100	100	–

Значна частина в структурі пасиву балансу ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2021 рік припадає на поточні зобов'язання, які на початок 2021 року склали 34607,1 тис. грн, на кінець 2021 року зросли до 35537,2 тис. грн. Власний капітал суттєво зріс з 7785,8 тис. грн на початок 2021 року до 24628 тис. грн на кінець 2021 року.

Поточні зобов'язання займають значну частину в пасиві балансу ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2021 рік. Зокрема, на початок 2021 року поточні зобов'язання склали 81,64%, а на кінець 2021 року впали до 59,07%. Протилежна тенденція спостерігається з власним капіталом підприємства, частка якого у загальній структурі пасиву балансу зросла з 18,36% на початок

2021 року до 40,93% на кінець 2021 року.

Загальна сума пасиву балансу ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2021 рік збільшилась з 42392,9 тис. грн на початок 2021 року до 60165,2 тис. грн на кінець 2021 року. Отже, значну частину в пасиві балансу ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2021 рік займають поточні зобов'язання. Наглядну таку динаміку наведено на рисунку 2.12.

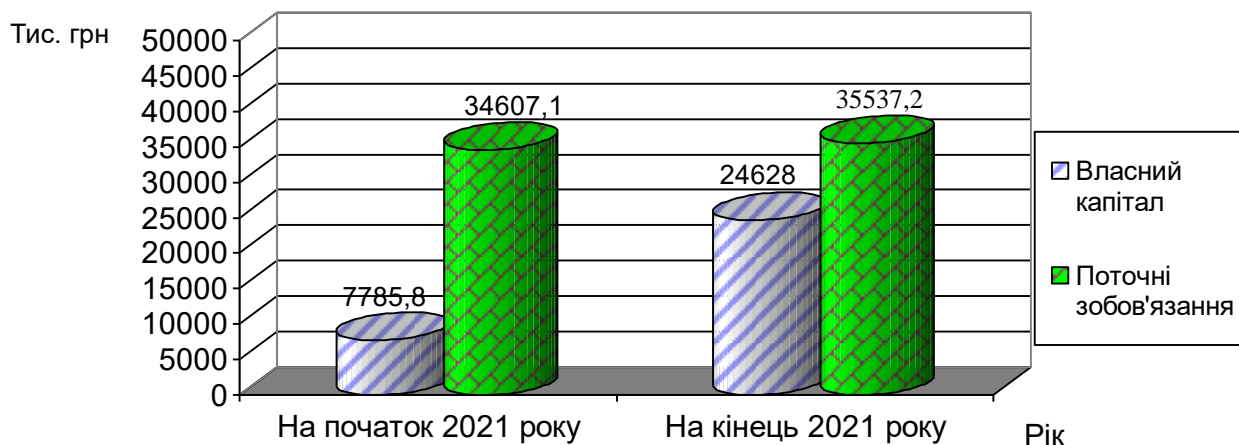


Рисунок 2.12 - Динаміка власного капіталу та поточних зобов'язань ТОВ "Торговий дім "МІСЛТ" за 2021 рік

Окремими питанням є аналіз складу оборотних активів ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки, що дає можливість оцінити зміни які відбуваються в структурі оборотного капіталу за його складовими. Склад та структуру оборотних фондів ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки наведена у таблиці 2.15.

У 2019 році запаси ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» склали 10187,7 тис. грн, у 2020 році вони зменшились до 8717,5 тис. грн, а у 2021 році знову зросли до 11449 тис. грн. Постійно зростає дебіторська заборгованість за продукції (товари, роботи, послуги), яка у 2019 році склала 14382,6 тис. грн, у 2020 році зросла до 16111,5 тис. грн, у 2021 році зросла до 22479,7 тис. грн.

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом має протилежну динаміку і за 2019-2021 роки вона зменшилась з 556 тис. грн за 2019 рік до 44,3

тис. грн за 2021 рік.

Таблиця 2.15 – Аналіз складу оборотних активів ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки

Оборотні активи	Наявність на кінець року, тис. грн			Структура, %		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
1. Запаси	10187,7	8717,5	11449	34,26	28,02	25,53
2. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	14382,6	16111,5	22479,7	48,37	51,78	50,13
3. Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	556	16,2	44,3	1,87	0,05	0,10
4. Інша поточна заборгованість	131,4	–	5000,3	0,44	–	11,15
5. Грошові кошти та їх еквіваленти	4129,1	5800,2	5870,9	13,88	18,64	13,09
6. Витрати майбутніх періодів	–	–	–	–	–	–
7. Інші оборотні активи	354,3	466,4	–	1,18	1,51	–
Всього оборотні активи	29735,1	31111,8	44844,2	100	100	100

Досить суттєво зросла інша поточна заборгованість ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» з 131,4 тис. грн у 2019 році до 5000,3 тис. грн у 2021 році. Грошові кошти та їх еквіваленти ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» спочатку зросли з 4129,1 тис. грн у 2019 році до 5800,2 тис. грн у 2020 році, а потім до 5870,9 тис. грн у 2021 році. Витрати майбутніх період ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки були постійно відсутні. Інші оборотні активи ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» у 2019 році становили 354,3 тис. грн, у 2020 році зросли до 466,4 тис. грн, а у 2021 році були вже взагалі відсутні.

Загалом, можна сказати, що загальна сума оборотних активів ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки зросла з 29735,1 тис. грн до 44844,2 тис. грн. Отже, ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки поступово розвивається нарощуючи невеликими темпами власний прибуток. Але слід відмітити, що коронавірусна епідемія, яка розпочалася у 2020 році внесли свої корективи у господарську діяльність підприємства. Незважаючи на існуючі проблеми все це дозволяє ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» сформувати нову стратегію власного розвитку та втілити її у життя.

РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ»

3.1 Застосування сучасних прийомів для управління витратами виробництва підприємства

Формування стратегії розвитку суб'єкта господарювання вважається відповідальним моментом у його житті, тому директор підприємства повинен приділяти увагу ефективним стратегіям розвитку, які базуються на постійній конкурентній перевазі. Суб'єкт господарювання має чітко визначено конкурентну перевагу тоді, коли є можливості у залученні додаткових споживачів, ніж у підприємств-конкурентів.

Зрозуміло є те щоб розвиватися в побудові конкурентної переваги, стратегія суб'єкта господарювання повинна бути націлена на забезпечення споживачів тим, що покупці оцінюють саме товар як найвищу цінність за низькою ціною чи найбільш кращий товар, за який в інших фірмах платять значно дорожче.

Формування стратегії розвитку підприємства залежить від багатьох чинників, головними з яких є: цілі підприємства, її масштаб, зацікавленість у ринку, визначення стратегії конкурентів, оцінка стану ринку та позиції фірми на ньому, конкурентні переваги та його потенціал фірми, особливості випуску товарів, наявність фінансових ресурсів фірми.

В світовій практиці досить актуальним є застосування сучасних прийомів для управління виробництвом конкретного підприємства. Тому, ми пропонуємо в господарську діяльність ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» впровадити використання системи директ-костинг. Її дієвість вже багато разів перевірена на багатьох підприємствах різної галузі, і дана система проявляється у дотриманні виробничої, технічної та технологічної дисципліни, а також у своєчасному втручанні управлінців фірми у процес формування виробничих витрат.

Застосування системи директ-костинг у господарській діяльності ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» буде пов'язане з плануванням, нормуванням, організацією та технологією процесу виробництва, внутрішнім господарським розрахункам, залучення до роботи обслуговуючих та допоміжних підрозділів підприємства, обладнанням фірми сучасною контрольною апаратурою та комп'ютерною технікою.

Необхідно відмітити, що дана система директ-костинг є ефективним джерелом отримання оперативної інформації про витрати і наявність такої інформація є підставою для прийняття рішень на всіх рівнях управління щодо витрачання різних видів ресурсів. В останні роки дана система директ-костинг досить частко досліджується зарубіжними та вітчизняними економістами у тісному взаємозв'язку з процесом управління фірмою.

Перевагами системи директ-костинг, яка пропонується для впровадження на ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» як важливого інструменту управління витратами виробництва підприємства є:

- виробничі витрати визначають сутність системи і є основним елементом;
- в системі достатньо високий рівень інтеграції обліку, прогнозування та аналізу;
- зміни витрат прогноуються за допомогою зміни обсягу реалізації товарів, тобто має вирішувати стратегічні задачі управління фірмою;
- застосування «суми покриття» як показника, який оцінюється дає можливість приймати управлінські рішення щодо витрат виробництва фірмою;
- наявна інформація, яка є в системі, дозволяє встановлювати сприятливі комбінації обсягу виробництва підприємства та ціни її реалізації, а отже здійснювати ефективну політику цін;
- шляхом зміни групи показників: ціна реалізації товарів, обсягу виробництва продукції, витрат на виробництво, чистого доходу від реалізації та суми покриття можна змодельовати різноманітні ситуації і спрогнозувати майбутні результати від реалізації управлінських рішень, виконувати

ситуаційний аналіз;

– використання графічного методу дозволяє наглядно уявити проведення структурного, ситуаційного та інших видів аналізу.

Відхилення фактичних витрат ресурсів підприємства, які використовуються для виготовлення продукції від норм та нормативів вважається зворотнім зв'язком в системі управління діяльністю організації. На підставі наявної інформації про відхилення витрат управління ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» матиме можливість робити наступні висновки:

– дотримання технології та встановлені норми ресурсів, необхідних для виготовлення відповідних товарів фірмою;

– відповідність нормативному застосування відповідних інструментів та пристроїв;

– дотримання запланованого рівня організації праці і матеріально-технічного забезпечення підприємства.

В цілому наявна інформація про відхилення розкриває відомості про фактори та показники, що здійснюють суттєвий вплив на результати господарської діяльності організації. Тому, використання принципів в значній мірі сприяє запропонована система директ-костинг щодо обліку затрат на виробництва продукції і її калькуванні. Використання принципу оптимальності в практичній діяльності може здійснюватись такими шляхами:

Перший шлях – автоматизація розв'язку максимальної кількості управлінських задач за допомогою розкладання її часткові складові.

Другий шлях – встановлення комунікації, при якій отримувалась би максимальна кількість інформації з баз даних. Це досягається за умов, що дані в системі управління передаються від джерела за призначенням в ті відділи і працівникам, які на основі наявної інформації здатні приймати управлінські рішення щодо управління витратами підприємства.

Описані підходи повністю задовольняють концептуальна модель системи директ-костинг щодо обліку витрат на виробництво товарів і калькулювання продукції. Треба відмітити, що важливо встановити точну

номенклатуру наявної інформації для управлінців кожного відділу у визначені терміни. На рисунку 3.1 наведена схема обліку витрат на виробництво продукції та її калькуванні за умов використання комп'ютерів в рамках журнально-ордерної форми обліку механізації облікових робіт з урахуванням національних стандартів бухгалтерського обліку.

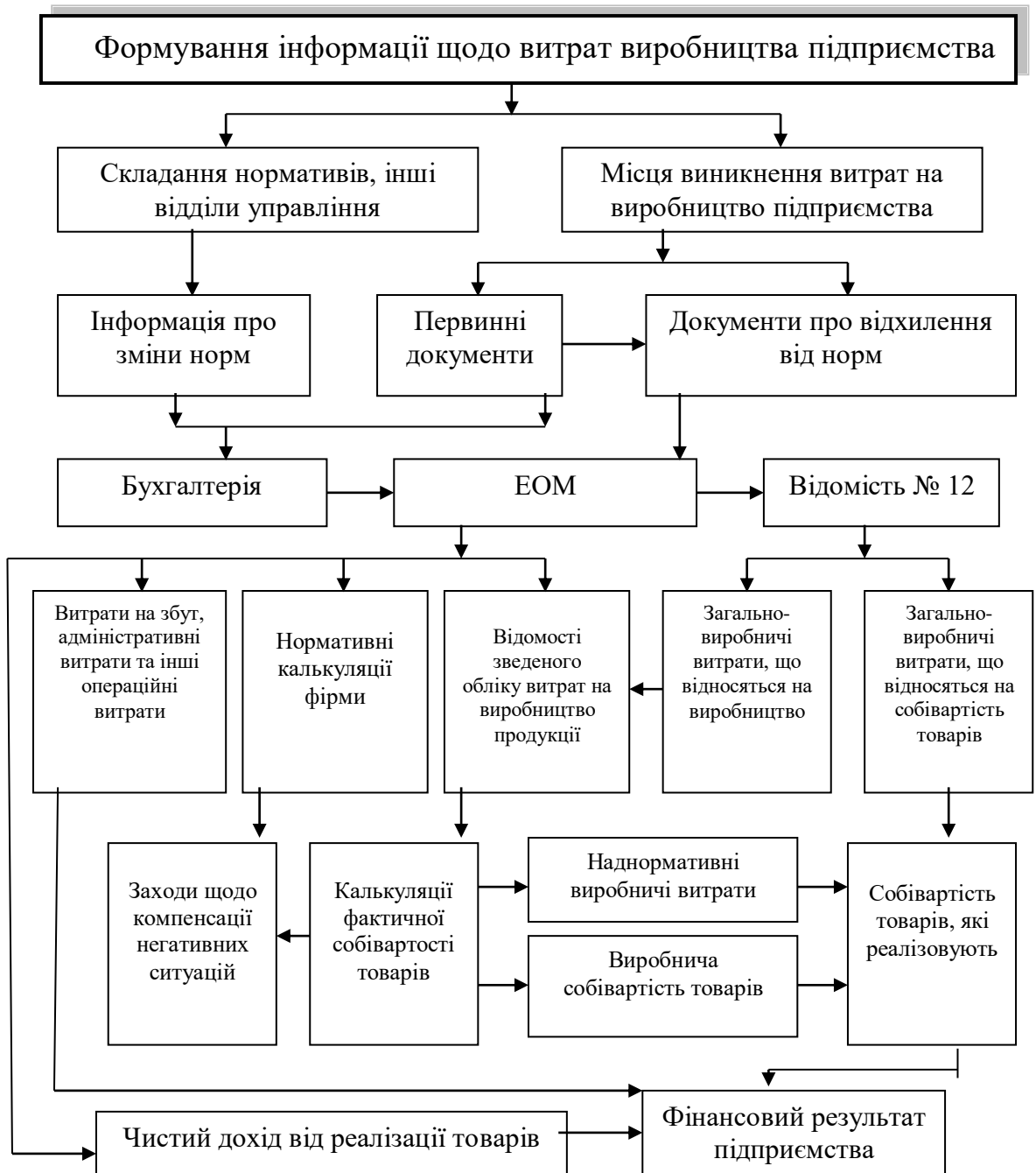


Рисунок 3.1 – Схема обліку витрат на виробництво продукції та її калькулювання з використанням обчислювальної техніки

Процес управління організації чи підрозділом здійснюється лише в рамках системи. Структуру управління витратами організації доцільно розглядати як сукупність функцій, виконання яких покладено на структуру. Будучи складовою частиною автоматизованої системи управління організацією в цілому дана структура повинна функціонувати у сукупності з функціонуванням процесу виробництва на підприємстві.

Використання комп'ютерного виробництва поєднує досягнення комп'ютеризації, автоматизації та інформатики і характеризується посиленням взаємозв'язків між працівниками на різних рівнях управління, охопленням системи керування технологічними комплексами та процесами, службами виробничих, диспетчерських та інших відділів з урахуванням розвитку систем керування організацією.

Метою розробки комп'ютерної системи управління було використання методів моделювання, проектування та аналізу важливих систем з використанням ЕОМ для великої кількості користувачів: економісти, бухгалтера тощо.

В сучасних умовах господарювання управлінець повинен завжди мати наявності оперативну інформацію про те, які витрати дійсно організація несе на виробництво товарів або здійснення конкретного виду господарської діяльності незалежно від того, який має посадовий оклад керівник підприємства, скільки складають витрати на утримання офісів та управління організацією.

Ключова перевага застосування моделі взаємозв'язку витрат обсягу виробництва та прибутку полягає в тому, що за допомогою її використання приймають оперативні рішення щодо управління витратами підприємства. Насамперед, це можливість здійснювати ефективну політику цін фірми. Класичні або традиційні методи ціноутворення побудовані на калькуляції собівартості товарів, відходять на інший план. Ціна визначається за допомогою встановлення ціни рівноваги та аналізування власних витрат, які бажано спробувати скоротити по максимуму.

3.2 Впровадження ефективної системи преміювання працівників підприємства

Для того працівники будь-якого підприємство ефективно працювали необхідно використовувати різні механізми матеріального заохочення працівників. Нами пропонується розробити та впровадити ефективну систему преміювання працівників ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ», яка буде здійснювати у вигляді одноразових премій та винагород. Система оцінювання трудового персоналу і їх внесок у господарську діяльність, значно підвищують дієвість та гнучкість підприємства щодо процесу організації оплати праці.

Застосовуючи одноразові винагороди та премії, вищий орган управління ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» може заохочувати працівників, підхід до роботи яких істотно впливає на ефективність праці, проте не підлягають оцінці за кількісним вимірником: відданість підприємству, напрацьований авторитет, підхід до роботи, використання набутих знань та навичок, порядність тощо).

Одноразові винагороди та премії є ефективною формою заохочення працівників матеріально і морально, а також притаманна висока адаптованість і швидке звикання працівників до незмінної, постійної системи стимулювання в організації. Позитивне заохочення – це очікуване, і при цьому втрачає мотиваційну силу, тобто працівник перестає реагувати на нього.

За допомогою одноразових винагород та премій виправляють також перекося в заробітній платі працівників, які часто відносять до виробничих працівників, за рахунок чого можна пришвидшити виконання завдань, винагородити тих працівників трудового внеску, яких не враховують при загальній системі заохочування.

В сучасній практиці господарювання винагороди диференціюють залежно від стажу роботи працівника в залежності від впливу факторів: важкості роботи, умов праці – на роботах з шкідливими та важкими умовами праці винагорода має підвищуватися; значущості конкретного виду праці для

організації – найбільша винагорода призначається працівникам важливих провідних професій.

Найвідповідальнішим етапом розробки системи преміювання працівників на підприємстві вважається економічне обґрунтування розмірів премії та оцінка ефективності використання такої системи. Визначаючи розмір премії необхідно врахувати те, що система преміювання не здатна виконувати власного стимулюючого призначення, якщо премії занадто низька – мова йде про менше 10% тарифної ставки або посадового окладу. Окрім того, має бути забезпечена залежність між покращенням розрахунковим коефіцієнтом економічної ефективності системи преміювання та стимулюючого показника та, мінімально допустима величина становить 0,1. При цьому необхідно володіти інформацією щодо особливості методичного характеру процесу обґрунтування розмірів премії в залежності від показників преміювання, а також окремих категорій персоналу – службовці, робітники і спеціалісти.

Обґрунтування розміру премії за економію конкретних матеріальних ресурсів. Основна ідея полягає в тому, щоб розрахувати суму премії для досягнення заданого коефіцієнта ефективності системи преміювання. З цією метою застосовується обчислювальний алгоритм:

- визначається річна витрата матеріальних ресурсів;
- розраховується сума премії за економію, яка може забезпечити заданий коефіцієнт економічної ефективності преміювання для конкретного діапазону шкали системи показників: максимального відсотка конкретного діапазону шкали зниження нормативу витрат матеріальних ресурсів; вартісного обсягу річних витрат матеріальних ресурсів; величини прийнятого коефіцієнта економічної ефективності системи преміювання для конкретного діапазону шкали;
- встановлюється розмір премії за конкретний рівень зниження витрат матеріальних ресурсів відношенням розрахункової суми премії до середньомісячного фонду оплати праці трудового колективу конкретної виробничої одиниці.

Визначення розмірів премій працівників ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за основними показниками заохочення:

- виконання плану поставки продукції за договорами, які були укладені раніше;
- зростання продуктивності праці підприємства;
- зменшення витрат на виробництво й реалізацію товарів. За отриманими даними після проведення експертної оцінки співвідношення трудових зусиль, необхідних для досягнення вище відмічених показників, становить 0,6 : 0,4 : 0,3. На поточне преміювання відмічених показників підприємством виділяється сума, яка становить 25% від фонду заробітної плати категорій працівників, який дорівнює 1055 тис. грн.

На протязі розрахункового періоду заплановано зростання продуктивність праці працівників на 5% і зменшення собівартості продукції на 0,9%. За таких умов, послідовність і зміст проведення розрахунків набуде такого вигляду:

1. Знайдемо загальну суму на поточне преміювання:

$$S_{np}^a = 1055 \times \frac{25}{100} = 263,75 \text{ тис. грн};$$

2. Визначимо суму премії за досягнення показників преміювання:

а) за виконання плану продукції та її доставку:

$$S_{np/enn}^a = 263,75 \times 0,6 = 158,25 \text{ тис. грн};$$

б) за зростання продуктивності праці працівників:

$$S_{np/nnn}^a = 263,75 \times 0,4 = 105,5 \text{ тис. грн};$$

в) за зменшення собівартості товарів:

$$S_{np/zcn}^a = 263,75 \times 0,3 = 79,125 \text{ тис. грн}$$

3. Визначимо розмір премії – це відсоток до посадового окладу за таких умов:

а) за виконання плану поставки товарів на 100%:

$$S_{np/enn}^e = \frac{158,25}{1055} \times 100 = 15 \%;$$

б) за один відсоток зростання продуктивності праці:

$$S_{np/nm}^e = \frac{105,5}{1055 \times 5} \times 100 = 2\%;$$

в) за одну десяту відсотка зменшення собівартості продукції:

$$S_{np/zcn}^e = \frac{79,125}{1055 \times 0,9} \times 10 = 0,83\%$$

Визначення економічної ефективності системи преміювання задля досягнення показника ефективності підприємницької діяльності підприємства зазвичай здійснюється на основі визначення коефіцієнта ефективності системи і його порівняння із нормативним числом. Система преміювання визнається обґрунтованою економічно за умов, що розрахунковий коефіцієнт економічної ефективності буде не меншим за нормативний або його перевищення.

За таких умов розрахунок коефіцієнта економічної ефективності системи преміювання зводиться до послідовних обчислень: обсягу продукції за умови рівнів перевиконання місячної норми; величини питомих постійних витрат товару місячної норми виробітку та економії постійних витрат на загальний розмір місячної норми виробітку для конкретного рівня виконання норм; розрахункового коефіцієнта економічної ефективності системи преміювання підприємства.

3.3 Розробка стратегії розвитку підприємства за допомогою використання рекламних заходів

Сучасне управління підприємством потребує узгодження показників економічної ефективності управління рекламною діяльністю з показниками продуктивності праці його господарської діяльності, а також обліку впливу управління використання реклами шляхом застосування набору додаткових критеріїв. Рекламна компанія проводиться з чітко визначеною ціллю:

- на етапі створення товару і виведення його на ринок для створення попиту;

- сприяння зростанню обсягу реалізації за рахунок переконання покупців у перевазі відповідної марки продукції;

- змусити покупця не забувати про існуючу продукцію;
- запевнити споживачів продукції у правильності вибору;
- створення відповідного іміджу підприємства.

З метою інформування покупців легкої промисловості про ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» у магістерській роботі пропонується розробити стратегію розвитку ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» на основі використання рекламних заходів. Такими заходами будуть наступні:

1. Використання рекламних заходів в пресі – одні з найбільш розповсюджених засобів поширення рекламної інформації. Сюди можна віднести різні рекламні матеріали, які будуть опубліковані в пресі. Вона складаються з двох груп: публікації оглядово-реklamного характеру та рекламі оголошення. До публікацій оглядово-реklamного характеру відносять огляди, статті, репортажі, які несуть пряму або іноді непряму рекламу.

Сучасна практика показує, що такі публікації містять в собі величезні можливості для ефективного впливу на споживачів даного підприємства. Щоб реклама в пресі отримала бажану кількість споживачів, необхідно обирати видання, які найбільше користуються попитом серед суспільства. Тому доцільно скласти відносно повний перелік всіх видань, за допомогою яких можна найбільше зібрати бажану кількість читачів.

2. Використання реклами на телебаченні та радіо. Перевагою використання даного виду реклами є велике розповсюдження і охоплення цільової аудиторії. Ті, хто постійно слухають радіо, можуть отримати цікаву інформацію про ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ», його продукцію, ціни на продукцію, і таким чином прийти до магазинів оглянути товар з точки зору якості і прийняти для себе рішення щодо придбання даного виду продукції. Переважно радіослухачі обирають одну або декілька радіохвиль, які найчастіше слухають. Даний вид реклами є привабливою для рекламодавців, адже її можна слухати практично всюди не відволікаючись від власних справ. Причому

кількість радіослухачів є набагато більшою, ніж преси або телебачення. В радіо є більше переваг по відношенню до наявності телебачення, адже сигнал радіотрансляції є практично всюди, тому радіо рекламу можна слухати в автомобілі, вдома, на роботі тощо. Повторення великої кількості раз на протязі відповідного періоду, добре мотивує споживача на придбання даної продукції.

3. Щитова реклама. Її розглядають як інформаційне середовище для просування продукції, товарів, послуг. Головною перевагою даного виду реклами є нагадування, як у випадку видів продукції масового попиту, а також супровід реклами на телебаченні або в пресі, коли реклама на автомобільних дорогах розміщається поблизу місць його продажу. Реклама продукції на вулицях може відбуватися досить довго: тижнями, місяцями або роками. Щитова реклама має чітко видимий текст з кольоровим оформленням, і дає можливість поєднати дорослу аудиторію з молоддю.

Отже, складемо витрати на використання рекламних заходів для ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ». Такими заходами будуть реклама на телебаченні, радіо і щитова реклама. Розрахуємо окремо по кожному виду реклами. Витрати на рекламне оголошення визначаються:

$$B_{oz} = S \times T_{газ} \times K_{пдв}, \quad (3.1)$$

де S – площа рекламного тексту;

$T_{газ}$ – тариф розміщення реклами за площею, грн;

$K_{пдв}$ – коефіцієнт, який враховує ПДВ, $K_{пдв} = 1,2$

Площа тексту реклами дорівнює 55 см. кв. Вартість 1 см. кв. на титульній сторінці дорівнює 50 грн. Періодичність видання газети один раз на 10 днів, а відповідно 3 рази на місяць.

$$B_{oz} = 55 \cdot 50 \cdot 1,2 = 3300 \text{ грн}$$

Визначимо загальну вартість реклами в пресі за місяць:

$$B_{пр} = 3300 \cdot 3 = 9900 \text{ грн}$$

Витрати на рекламу по місцевому радіоканалу. Витрати на одне рекламне звернення на радіо визначається:

$$B_{рад} = t_{зв} \times T_{рад} \times K_{нде}, \quad (3.2)$$

де $t_{зв}$ – час звучання реклами на радіо, сек;

$T_{рад}$ – тариф за розміщення реклами за 1 хвилину.

Рекламний ролик триває 15 секунд та виходить 10 разів на день на протязі одного місяця (30 днів). Вартість 1 хвилини дорівнює 200 грн.

$$B_{зв} = \frac{15 \times 200 \times 1,2}{30} = 120 \text{ грн}$$

Загальна вартість реклами на радіо за три місяці:

$$B_{рад} = 120 \cdot 10 \cdot 30 = 36000 \text{ грн}$$

Витрати на рекламу по телебаченню. Витрати одного рекламного ролику визначаються:

$$B_{телеб} = t_{эф} \times T_{тб} \times K_{нде}, \quad (3.3)$$

де $t_{эф}$ – час ефіру реклами на телебаченні, сек;

$T_{тб}$ – тариф за розміщення реклами на телебаченні за хвилину, грн.

Рекламний ролик виходить 12 секунд, ціна хвилини ефіру – 550 грн, 5 разів на день та пропонується рекламувати один місяць (30 днів).

$$B_{рол} = \frac{12 \times 550 \times 1,2}{30} = 264 \text{ грн}$$

Загальна вартість реклами на обласному телебаченні за один рік:

$$B_{телеб} = 264 \cdot 5 \cdot 30 = 39600 \text{ грн}$$

Витрати на щитову рекламу. Пропонується використовувати три рекламних щита, вартість розміщення на 1 щиті – 1500 грн за тиждень. Плануємо використовувати щитову рекламу протягом одного місяці (4 тижні).

$$B_{\text{цит}} = 1500 \cdot 4 = 6000 \text{ грн}$$

Наглядно усі витрати на рекламу ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» наведено на рисунку 3.2.

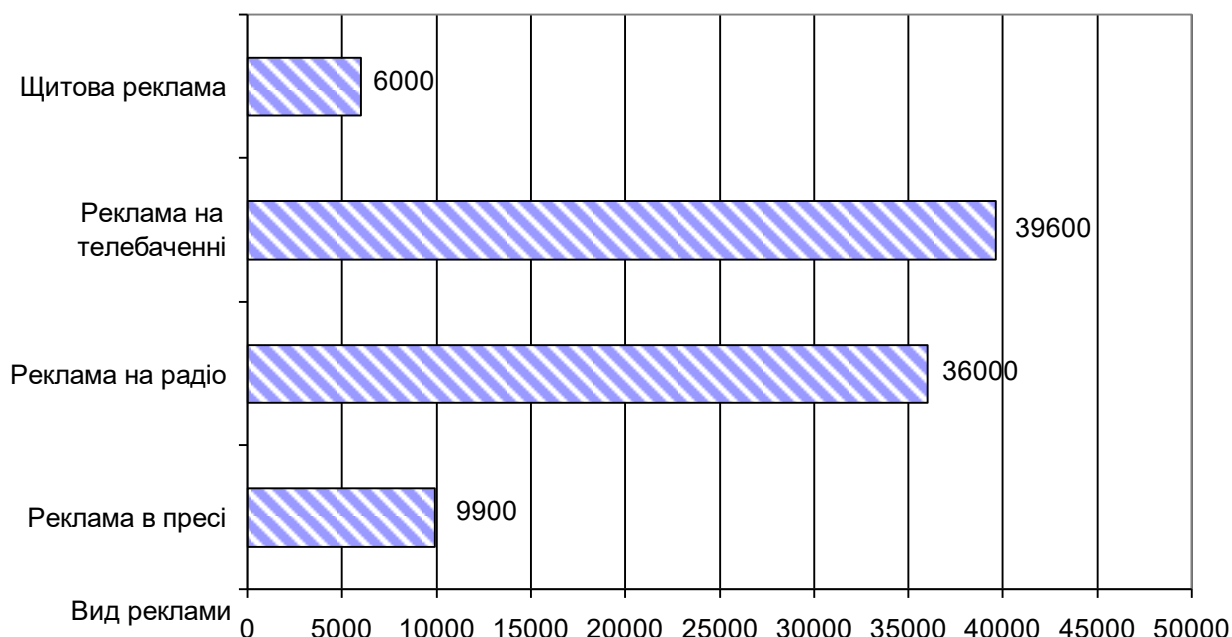


Рисунок 3.2 – Розподіл коштів на рекламні заходи
ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ»

Наглядне зображення витрат на рекламні заходи показує, що найбільші витрати пов'язані з рекламою на телебаченні – 39600 грн, а найменші витрати припадають на щитову рекламу – 6000 грн. Загальна сума витрат на проведення рекламних заходів ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» складають: $9900 + 36000 + 39600 + 6000 = 91500$ грн.

Проведення рекламних заходів потребою чітко визначеної мети фірми, яка полягає у зростанні обсягів реалізації власної продукції. Даним рекламним заходом ми плануємо збільшити існуючий обсяг реалізації продукції ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» на 10%. Для розрахунку ефективності використання рекламних заходів використаємо чистий дохід від реалізації товарів ТОВ Торговий дім «МІСЛТ» за 2021 рік, який склав у розмірі 28280,2 тис. грн. На основі цього обсяг реалізації продукції ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» збільшиться на 2828,02 тис. грн.

На основі показників витрат на одну гривню доходів ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2021 рік у сумі 0,987 грн і витрачені грошові кошти на рекламні заходи ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» у розмірі 91500 грн розрахуємо отриманий прибуток від використання реклами в господарській діяльності підприємства:

$$(2828,02 - (2828,02 * 0,987) - 91,5) = 54735,74 \text{ грн}$$

У таблиці 3.1 наведено комплекс заходів щодо формування стратегії розвитку ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ».

Таблиця 3.1 – Заходи щодо формування стратегії розвитку ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ»

Назва заходу	Методи здійснення	Ціль, що досягається	Очікуваний результат
Застосування сучасних прийомів для управління витратами виробництва підприємства	Автоматизація обліку витрат на виробництво та калькулюванню собівартості продукції	Дає можливість приймати різні оперативні рішення щодо управління витратами підприємства., проводити ефективну політику цін тощо	Підвищення інформованості щодо управління витратами на підприємстві
Впровадження ефективної системи преміювання працівників підприємства	Визначається належна сума премії для досягнення заданого коефіцієнта ефективності системи преміювання. Визначення розмірів премій працівників.	Обґрунтування розміру премії за економію конкретного виду матеріальних ресурсів	Розмір премії за виконання поставки товарів – 15%. Один відсоток підвищення продуктивності праці – 2%. Одну десяту відсотка зниження собівартості продукції – 0,83%
Розробка стратегії розвитку підприємства за допомогою використання рекламних заходів	Реклама в пресі. Реклама на радіо та телебаченні. Щитова реклама	Швидка безперебійна реалізація товарів. Мінімізація ризиків пов'язані з непорозумінням покупця. Успішно конкурувати з фірмами	Зростання обсягів реалізації товарів на 10%. Прибуток від використання рекламних заходів – 54735,74 грн

ВИСНОВКИ

Ринкова економіка формує нові підходи до розвитку підприємства. Вони характеризуються наявністю конкуренції та необхідністю гнучко реагувати на неоднозначні зміни ситуації на світових ринках і в галузях діяльності підприємств. При цьому, успіх суб'єкта господарювання залежатиме від здатності адаптуватися до змін в середовищі їх господарської діяльності: передбачати і змінювати саму структуру бізнесу, розробляти і впроваджувати у виробництво нові види продукції (послуг), вірно визначати напрями інвестицій за різними видами господарської діяльності тощо, для того щоб досягти успіху і забезпечити процвітання підприємства у майбутньому. Це, саме, і є проблемою підприємства щодо формування стратегії розвитку.

Практичне вирішення існуючого кола проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування суб'єкта господарювання не лише сьогодні, а й у майбутньому, залежить від ступеня засвоєння методології і методів формування керівництвом підприємства його стратегії розвитку.

Формування стратегії розвитку підприємства є не простий процес і досить довготривалий, адже від нього залежить забезпечення стабільної ефективної діяльності підприємства в умовах нестабільності: зміни технологій що використовуються, посилення жорсткої конкуренції, поява нових видів продукції тощо. Нині у світовій практиці важливим підходом до забезпечення ефективності і конкурентоспроможності підприємства в довгостроковому періоді виступає стратегічний менеджмент – процес управління який дозволяє створити та підтримати стратегічну ціль підприємства, його можливостями і потенціалом.

Однією з важливих частин розвитку підприємства є формування стратегії його розвитку. Нині є багато різноманітних визначень цього терміну, адже спостерігається процес, коли кожен дослідник, який займається вивченням даної проблеми, пропонує своє трактування даного терміну, а

відповідно має відмінності.

В економічній літературі виокремлюють дві основні концепції стратегії розвитку підприємства – філософську та організаційно-управлінську. Філософська концепція є важливою у загальному значенні стратегії розвитку для підприємства. Стратегія розглядається як філософія, якою має керуватися підприємство, що її має. Тому, стратегія трактується, як:

- чітка позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому рівні, а спрямована на постійний розвиток;
- інтегральна частина управління, яка дозволяє заглянути у майбутнє;
- мислення, інтелектуальні вправи, які потребують ретельної підготовки, вміння, навичок тощо;
- цінність, яка дає змогу досягнути кращих результатів діяльності всього персоналу.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ». Фірма знаходиться в місті Київ, а виробництво у місті Косів Івано-Франківська область.

Спостерігається зростання основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки. Зокрема, чисті доходи зросли з 18944,9 тис. грн у 2019 році до 19667,8 тис. грн у 2020 році і до 28528,8 тис. грн у 2021 році. Окрім того, загальні витрати збільшилася з 18716,7 тис. грн у 2019 році до 19416,6 тис. грн у 2020 році і до 28178,7 тис. грн у 2021 році. По-суті у порівнянні можна сказати що темпи зростання двох показників практично виглядають однаковими. Отже, загальні витрати зросли переважно за рахунок зростання собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) та в деяких роках на зростання вплинули інші витрати товариства.

Щодо до темпів зростання, то чисті доходи за період 2019-2020 роки зросли на 3,81%, а за період 2020-2021 роки зросли на 45,05%. Загальні витрати за період 2019-2020 роки зросли на 3,74%, а за період 2020-2021 роки зросли на 45,13%. Чисті доходи ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021

роки складаються переважно з чистих доходів від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) і інших доходів.

Обсяг виробництва продукції та її реалізація вважаються тісно взаємозалежними показниками, адже підприємство повинно виробляти стільки товарів, скільки зможе потім продати. Спостерігається зростання фактичного обсягу виробництва продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зріс з 18944,9 тис. грн у 2019 році до 19436,1 тис. грн у 2020 році і до 28280,2 тис. грн у 2021 році.

На величину зростання чистих доходів не якої ролі не відіграла зміна кількості працівників, що працюють на даному товаристві. Зокрема, середньооблікова кількість працівників у 2019 році склало 22 особи, у 2020 році – 19 осіб, у 2021 році – 20 осіб. Але все рівно товариство почало більш ефективно працювати за рахунок скорочення деяких категорій персоналу, що дало змогу залучити більш висококваліфікованих працівників.

Зміна кількості працюючих на ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки та зміни в законодавстві щодо оплати праці (зростання мінімальної заробітної плати) відобразилося на фонді заробітної плати товариства у сторону збільшення. Зокрема, фонд заробітної плати товариства у 2019 році склав 989 тис. грн, у 2020 році – 870,1 тис. грн, у 2021 році – 1055 тис. грн. Хоча темпи зростання заробітної плати поступаються темпам зростання продуктивності праці одного працівника.

Зростання чистого доходу на одного працівника ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки переважно пов'язано з суттєвим зростанням чистих доходів товариства по відношенню до змін, які відбулися з кількістю працюючих на товаристві, адже ці показники тісно взаємопов'язані між собою. Зокрема, чистий дохід на одного працівника у 2020 році збільшився по відношенню до 2019 року з 861,13 тис. грн/особу до 1035,15 тис. грн/особу при зменшенні кількості працюючих з 22 осіб у 2019 році до 19 осіб у 2020 році. У 2021 році чистий дохід на одного працівника збільшився до 1426,44 тис.

грн/особу по відношенню до 2020 року – 1035,15 тис. грн/особу при зростанні кількості працюючих з 19 осіб у 2020 році до 20 осіб у 2021 році.

Отже, аналітичний розділ показує, що ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» за 2019-2021 роки поступово розвивається нарощуючи невеликими темпами власний прибуток. Але слід відмітити, що коронавірусна епідемія, яка розпочалася у 2020 році внесли свої корективи у господарську діяльність підприємства. Незважаючи на існуючі проблеми все це дозволяє ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» сформувавши нову стратегію власного розвитку та втілити її у життя.

В проектно-рекомендаційному розділі сформовано стратегію розвитку ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» на основі розробки комплексу:

1. Застосування сучасних прийомів для управління витратами виробництва підприємства на основі автоматизації обліку витрат на виробництво та калькулюванні собівартості продукції, що дозволяє приймати різні управлінські рішення щодо управління його витратами і здійснювати ефективну політику ціноутворення.

2. Впровадження ефективної системи преміювання працівників ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ», яка дасть можливість визначити розмір премії за економію конкретного виду матеріальних ресурсів.

3. Розробка стратегії розвитку підприємства за допомогою використання рекламних заходів, де передбачено: реклама на радіо та телебаченні, реклама в пресі та щитова реклама, що відкриває швидку безперебійну реалізацію продукції, мінімізувати ризики пов'язані з непорозумінням покупця, успішно конкурувати з фірмами та збільшити обсяг реалізації продукції.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Бакай В.Й. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та її оцінка за моделлю Портера / В.Й. Бакай. – MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS. – 2022. – №2. – С. 145-153.
2. Бакай В.Й. Економічний розвиток підприємства як один із ключових елементів його економічної безпеки / В.Й. Бакай // Економіка, фінанси, облік та право в умовах глобалізації: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (м. Біла Церква, 16 листопада 2022 р.): у 2ч. Біла Церква: ЦФЕНД, 2022. Ч1. – 63 с.
3. Бакай В.Й. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства /В.Й. Бакай, Д.В. Ліннік. – Вісник ХНУ. Економічні науки. – 2021. – №6, Том 1. – С. 272-280.
4. Бакай В.Й. Економічна безпека підприємництва на основі ефективного використання інформаційних технологій в підприємницькій діяльності / В.Й. Бакай // Економіка, освіта, технології в контексті глобальних викликів. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Черкаси, 23-24 вересня 2021 р.). – Черкаси: ЧДБК, 2021. – 471 с.
5. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко-вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред. Василенко В.О. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 400с.
6. Горняк О.В. Розвиток теоретичних підходів до аналізу взаємозв'язку ринкових структур, конкуренції та концентрації / О.В. Горняк, В.В. Філіпович // Економічна теорія. – 2009. – № 1. – С. 67-80.
7. Гнатюк А.І. Галузеві ринки: теорія, практика, напрями регулювання: монографія / А.І. Гнатюк. – Київ: ННЦ ІАЕ, 2010. – 465 с.
8. Довбня С.Б. Стратегія підприємства. Частина 1 : навч. посібник / С.Б. Довбня, О.О. Письменна, А.О. Найдовська. – Дніпро: НМетаАУ, 2021. – 98 с.

9. Довбня С.Б. Стратегія підприємства. Частина 2: Навч. посібник / С.Б. Довбня, А.О. Найдовська. – Дніпро: НМетАУ, 2021. – 92 с.
10. Живко З.Б. Стратегічне планування в системі економічної безпеки підприємства / З.Б. Живко // Проблеми науки, 2012. – № 4. – С. 32-39.
11. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації: монографія / С.М. Ілляшенко, Г.О. Пересадько; за заг. ред. С.М. Ілляшенка. – Суми: Університетська книга, 2009. – 328 с.
12. Калінеску Т.В Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток: монографія / Т.В Калінеску, Ю.А Романовська, О.Д. Кирилов – Східноукраїнський нац. ун-т ім. Володимира Даля. – Луганськ, 2007. – 272с.
13. Ковалевська А.В. Стратегія підприємства: навч. посібник у тестах /А.В. Ковалевська, В.Б. Родченко, Ю.Ю. Леонт'єва; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2013. – 282 с.
14. Назаренко О.В. Стратегія підприємства: навчальний посібник /О.В. Назаренко – Х.: Вид-во НФаУ: Золоті сторінки, 2003. – 144 с.
15. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства / А.П. Наливайко Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. – К.:КНЕУ, 2001. – 227 с.
16. Офіційний сайт ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://misl.com/>.
17. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
18. Стратегія підприємства: конспект лекцій / І.Б. Дегтярьова, М.О. Харченко. – Суми: Сумський державний університет, 2016. – 80 с.
19. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
20. Судакова О.І. Управління стійкістю роботи підприємства для забезпечення економічної безпеки його розвитку / О.І. Судакова, О.Л. Герасимова, К.М. Гуркова, А.Р. Гаврилук // Економічний простір. – 2016. –

№112. – С. 168-176.

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

22. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: навчальний посібник / П.Г. Клівець. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.

23. Трояновська О.Б. Конспект лекцій з курсу «Стратегія підприємства» / О.Б. Трояновська; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 121с.

24. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник /З.Є. Шершньова – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 700 с.

25. Державний комітет статистики: [електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

2. Черняк Г.М. Обґрунтування та вибір стратегії забезпечення економічної безпеки енергетичних підприємств / Г.М. Черняк // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2016. – Вип.18. – С. 92-96.

26. Шмиголь Н.М. Застосування стратегічного планування для стабілізації підприємства при загрозі банкрутства / Н.М. Шмиголь, А.А. Антонюк, М.О. Кошелева // Держава та регіони. – 2015. – №3. – С.57-61.

27. Ястремська О.М. Методичний підхід до стратегічного планування якості функціонування підприємства / О.М. Ястремська, Г.В. Строкович //Актуальні проблеми економіки. – 2015. – №4 (166). – С.470-483.

28. Babenko, V., Mandych, O., Nakisko, O. Increasing the efficiency of enterprises through the implementation of IT-projects. Transformational processes the development of economic systems in conditions: scientific bases, mechanisms, prospects: monograph. ISMA University, 2018. Vol. 2, 54-65.

29. Cherep, A., Cherep, A., Babenko, V., Dubynina, S., Lyshchenko, E., Namova O. Improvement of Cost Formation Methods at Industrial Enterprises Taking into Account Supply Chains. Estudios de Economía Aplicada, 2021, Vol. 38-3(1), pp. 1-9. DOI: <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.4038>.