

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

Тема: _____

Підвищення результативності діяльності підприємства

Спеціальність 051 «Економіка»,

освітня програма 8.051.00.11 «Економіка та бізнес-інновації»

Завідувач кафедри: _____/Карінцева О.І./

Керівник роботи: _____/Мазін Ю.О./

Виконавець: _____/Ігнатенко С.І./

П.І.Б.

Група: _____ *Е.мдн-01о*

шифр

Суми 2021_____

Міністерство освіти і науки України

Сумський державний університет

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки,

підприємництва

та бізнес-адміністрування

_____ О.І. Карінцева

« ____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

до кваліфікаційної роботи магістра

Студента(ки) групи Е.мдн-01о, 2 курсу ЦЗДВн

(найменування інституту)

Спеціальності 051 «Економіка»

Освітня програма 8.051.00.11 «Економіка та бізнес-інновації»

Ігнатенко Світлани Іванівни

Тема індивідуальної роботи: _____

Підвищення результативності діяльності підприємства

Затверджую наказом по СумДУ № _____ від « ____ » _____ 20__ р.

Термін здачі студентом закінченої роботи: « ____ » _____ 20__ р.

Вихідні дані до роботи: __ навчально-методична література, звітність підприємства, нормативні акти

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробленню) _____

Вплив стратегічне управління на результативність підприємства в умовах
незбалансованості ринкової економіки

Практичні аспекти стратегічного управління підприємством

Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства через оптимізацію стратегічного управління

Перелік ілюстрацій

Структура процесу стратегічного управління

Рівні організації та її елементи

Характеристика економічних показників підприємства

Коеф. вагомості для групи показників, які характеризують рівень конкурентоспроможності "Талан"

Критерії вибору базової стратегії

Дата видачі завдання: « _____ » _____ 20__ р.

Керівник кваліфікаційної роботи магістра __ доц. __ Мазін Ю.О. __
(вч. звання, П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання: « __ » _____ 20__ р. _____
підпис студента(ки)

Примітки:

1. Це завдання підшивається до пояснювальної записки кваліфікаційної роботи магістра.

Крім завдання, студент має отримати від керівника календарний графік роботи над кваліфікаційною роботою магістра на період проектування із зазначенням строків виконання окремих етапів.

Реферат

Ключові слова: стратегічне управління, результативність, важелі стратегічного управління, управлінський процес, внутрішнє середовище, стратегічний аналіз, метод SWOT – аналізу, матриця SWOT.

Дипломна робота містить 44 сторінки тексту. Складається з 3 розділів; 10 рисунків; 12 таблиць; 32 формул; переліку використаної літератури з 54 джерел .

Мета дипломної роботи - полягає у розробці стратегії, виявленні та усуненні недоліків у діяльності підприємства і пошук шляхів зміцнення його результативності.

Об'єкт дослідження – є система стратегічного управління підприємством, що функціонує в умовах незбалансованої ринкової економіки України.

Метод дослідження – аналіз, порівняння, графічний метод – аналіз, порівняння, графічний метод подання даних і матеріалів.

В першому розділі роботи: “ Вплив стратегічне управління на результативність підприємства в умовах незбалансованої ринкової економіки” розглядається: сутність, структурні ознаки та основні важелі стратегічного управління підприємством.

В другому розділі роботи: “ Практичні аспекти стратегічного управління підприємством ” розглядається: характеристика діяльності підприємства, оцінка внутрішнього середовища та вплив фінансової діяльності підприємства при впровадженні стратегії розвитку.

В третьому розділі роботи: “Шляхи підвищення ефективної діяльності підприємства, через оптимізацію стратегічного управління” розглядається: вибір стратегії управління підприємством в умовах кризи, шляхи активізації стратегічного управління.

Зміст

	с.
Вступ	6
Розділ 1. Вплив стратегічне управління на результативність підприємства в умовах незбалансованої ринкової економіки.....	7
1.1 Сутність стратегічного управління підприємством і його значення в умовах сьогодення.....	7
1.2 Структурні ознаки системного формування стратегічного управління підприємством.....	9
Розділ 2. Практичні аспекти стратегічного управління підприємством.....	14
2.1. Загальна характеристика Роменського КВО "Талан"....	14
2.2. Оцінка показників ефективності діяльності підприємства.....	19
2.3. Формування стратегії підприємства.....	29
2.4. Оцінка стратегії.....	32
Розділ 3 Шляхи підвищення ефективності діяльністю підприємства через оптимізацію стратегічного управління.....	36
3.1 Оцінка конкурентоспроможності підприємства	36
3.2. Вибір стратегії управління підприємством в умовах кризи	38
Висновок	43
Список використаних джерел.....	45

Вступ

Вітчизняна економіка розвивається у руслі загальносвітових соціально-економічних та еколого-економічних трансформаційних процесів[61,66,67,69,70,71,73,74,75,76,77,78,79]. Такі процеси завжди супроводжуються виникненням новітніх механізмів господарювання. При цьому, слід відмітити, що перш за все державні інструменти таких перетворень зосереджені в головній своїй масі на макрорівні. А саме рівню окремих бізнес-структур приділяється замало уваги.

Водночас, ми розуміємо, що без вирішення цих проблем стає неможливим ефективно впровадження відповідних економічних реформ. Без стратегічного уявлення проблем неможливо вирішити на мікрорівні завдання зростання результативності певної бізнес-структури.

Актуальність теми, що досліджується впливає із необхідності сприймання операційної діяльності бізнес-структури на забезпечення її максимальної результативності шляхом застосування інструментарію стратегічного управління.

Усі вищевикладені аргументи й обумовило вибір теми дипломної роботи.

Мета дипломної роботи – дослідження напрямів підвищення результативності окремої бізнес-структури з урахуванням інструментів стратегічного управління .

Для досягнення цієї мети поставлено та вирішено такі завдання:

- виявити структурні ознаки системного формування СУ підприємством;
- виявити критеріальний інструментарій стратегічного управління;
- дослідити показники діяльності КВО "Талан";
- оцінка впливу впровадження стратегії розвитку на стан підприємства;
- обґрунтувати напрями зростання результативності КВО "Талан" у умовах кризи.

Об'єктом дослідження є система показників результативності

Роменського КВО "Талан".

1 Вплив стратегічне управління на результативність підприємства в умовах незбалансованості ринкової економіки

1.1 Сутність стратегічного управління підприємством і його значення в умовах сьогодення

В умовах різноманітних трансформаційних процесів, що притаманні нашій країні, дії підприємств і їх керівників не можуть обмежуватися простим реагуванням на певні зміни, які відбуваються. Усе більше визнається необхідність свідомого керування змінами, ґрунтуючись на їх передбаченні, регулюванні та адаптуванні до нових зовнішніх умов. Саме невизначеність факторів зовнішньої сфери і динамічності ринків України обумовлюють сьогодні значну актуальність використання концепції стратегічного управління.

В загальному сенсі під стратегічним управлінням в літературі зазвичай розуміють процес визначення і встановлення зв'язків певної бізнес-структури з її оточенням, з метою реалізації обраних цілей за допомогою відповідного розподілу ресурсів, що дозволяє підприємству діяти результативно [59,60,63,62,64,65,68].

Призначення стратегічного управління підприємством заключається в наступному:

- встановлення та ранжирування важливих і довгострокових цілей виробничого процесу, які відповідають вимогам розвитку економіки в цілому і інтересам підприємства;
- оцінці і критичному розгляді можливих шляхів досягнення встановлених цілей запропонованих зовнішніх і внутрішніх умов функціонування системи підприємства в даний період;

- виборі і поступовій реалізації рішень, які будуть забезпечувати, з одного боку, раціональне виконання економічно обумовлених проектів в умовах існуючої економічної системи, а з іншого, - ефективною адаптацією виробничого процесу до неочікуваних змін.[102]

Стратегічне управління забезпечує підприємство:

- 1) методами координації і інтегрування диверсифікованих видів діяльності;
- 2) засобами передбачення і адаптації до існуючих змін;
- 3) відповідним взаємозв'язком у ланцюгу розробка-реалізація стратегії.

Базова причина все більш активного використання методів стратегічного управління в теперішній час – їх внесок у зростання довгострокової ефективності функціонування підприємства. Саме стратегічне управління передбачає реальну модель майбутніх результатів і дозволяє адаптуватися в процесі досягнення цілей підприємства.

Предметом стратегічного управління є вивчення теоретико-методологічних основ і аспектів формування стратегії конкретного підприємства як відкритої соціально-економічної системи.[42]

Стратегічне управління спирається на наступні методи:

- 1) метод системного підходу;
- 2) методи стратегічної діагностики;
- 3) методи експертних оцінок;
- 4) методи стратегічного аналізу;
- 5) методи економічної і математичної статистики.

Об'єктом стратегічного управління – компанія як відкрита система. Це складна, динамічна, розвиваюча система, яка змінюється як у часі так й просторі свої параметри, схильна до дії зі збоку довкілля і здійснює вплив на це середовище по принципу зворотного зв'язку.

Відсутність стратегічного управління на практиці призводить до поразки у конкурентній боротьбі. Про відсутність стратегічного управління може говорити така ситуація, наприклад, коли підприємства планують свою діяльність, виходячи із незмінювальності довкілля. Це завідома програшна ситуація.

При стратегічному управлінні розробляються певні заходи саме в теперішньому часі, забезпечуючи відповідне майбутнє підприємству.

Поряд з чисельними перевагами стратегічному управлінню притаманні певні недоліки, що пов'язані з неможливістю надати точну картину майбутнього, або з необхідністю витрачання значних зусиль. :

Отже, критичне розв'язання проблеми забезпечення результативності функціонування підприємства, на наш погляд, залежить від ступеня освоєння інструментарію стратегічного управління підприємства.[98]

1.2 Структурні ознаки системного формування стратегічного управління підприємством

Без з'ясування змісту та структури стратегічного управління важко зрозуміти його місце та роль у діяльності бізнес-структури. В рамках стратегічного управління завдання керівництва підприємством полягає в тому, щоб забезпечити загальне ефективне управління з орієнтацією на ринкові відносини.

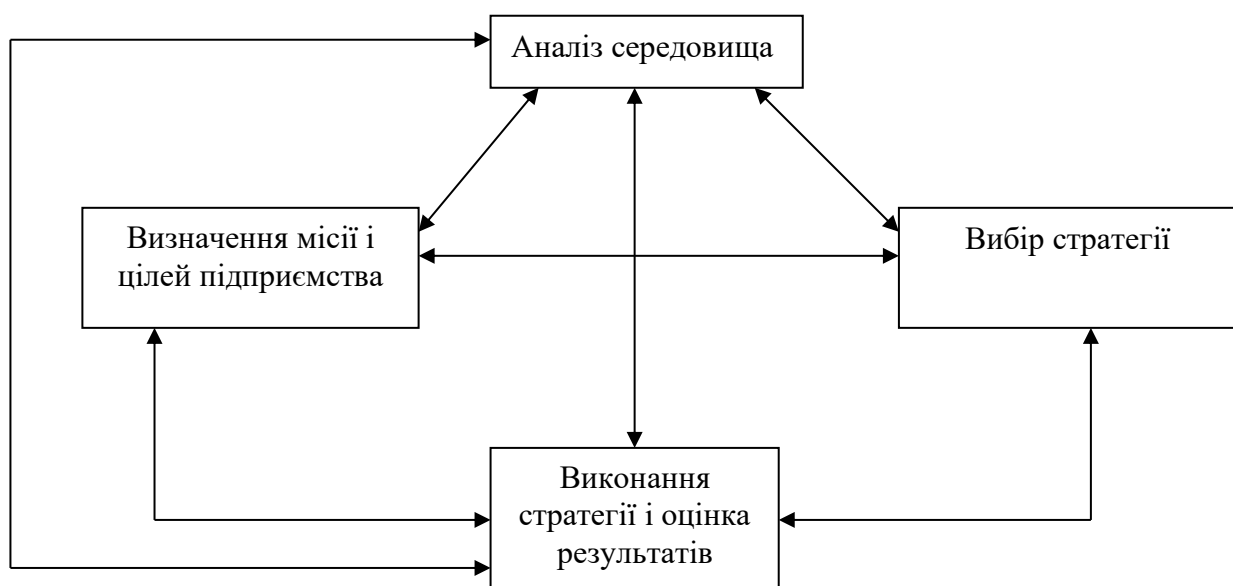


Рис.1.1 Структура процесу стратегічного управління

Оскільки для бізнес-структури однаково важливими є розробка спрямованої на усіх стратегії, як і її конкретне здійснення, то ключова увага приділяється характеристиці як її складових і взаємопов'язаних процесів, так і особливостям реалізації стратегії.

На сучасному етапі розрізняють два підходи до стратегічного управління. Перший – стратегічне управління як шлях досягнення результату, тобто здійснення стратегічної діяльності направленої на встановленні орієнтири. До них перш за все відносять позицію на ринку, а також ідеальну модель стану підприємства. Другий – стратегічне управління як процес. Представимо структуру стратегічного управління на рис. 1.1.

Найважливішим компонентом стратегічного управління є цілі, яких прагне досягти підприємство. Отже, мета визначає, чого певна бізнес-структура хоче досягти і коли одержати бажаний результат. Метод досягнення мети, тобто як підприємство буде поводитися і приймати рішення, розглядається тільки і загальному значенні щодо виробництва, яким підприємство займається чи буде займається. Таке положення дає менеджерам, що відповідають за реалізацію стратегії, певну свободу дій.

При стратегічному управлінні конкретну бізнес-структуру ми повинні розглядати з точки зору певних взаємозв'язків між окремими елементами та організаційними рівнями, що наведено на рис 1.2.

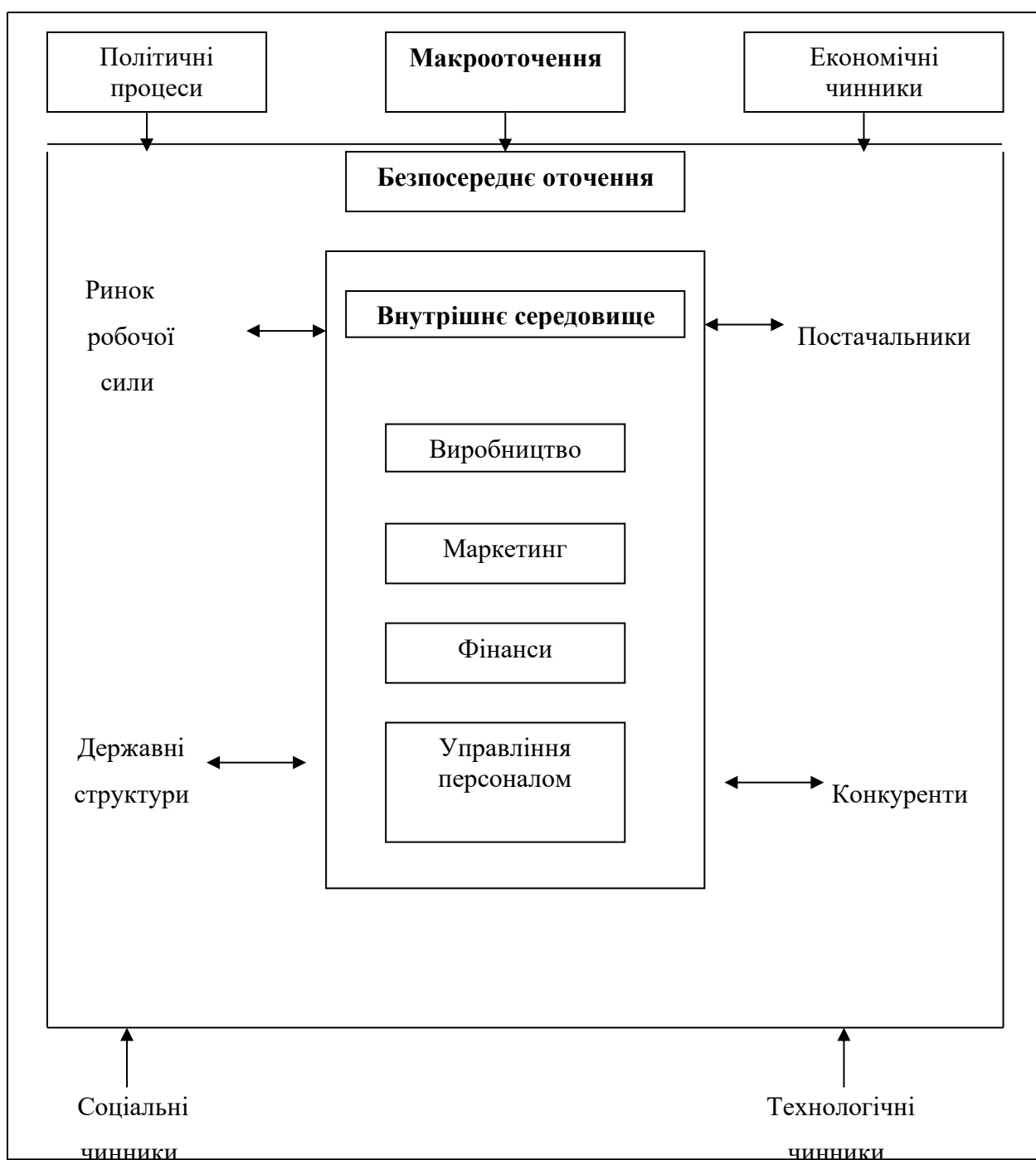


Рис.1.2 Рівні організації та її елементи

Практична реалізація функцій стратегічного управління здійснюється за допомогою системи методів управління. Привести в дію організаційну

систему та одержати потрібний результат можна лише за допомогою впливу на неї керівної системи чи особи. Таким чином, необхідні певні інструменти узгодженого впливу, які забезпечують досягнення мети. Такі інструменти називаються методами стратегічного управління.

Під методами стратегічного управління розуміють сукупність і раціональну послідовність прийомів, способів впливу на керований об'єкт, які необхідні для досягнення мети.[63]

Вплив суб'єктів стратегічного управління на об'єкти управління на підприємстві здійснюється за допомогою економічних та організаційно-правових методів управління. Загалом, визначаючи сутність будь-якого методу управління, обов'язково треба вказати й описати, по-перше, спосіб впливу суб'єкта управління на об'єкт управління і, по-друге, - мету впливу. Спосіб впливу – це ті чи інші інструменти (важелі) як існують на макрорівні – податок, ціна позика, штраф, різноманітні норми права; на мікрорівні – фонди стимулювання, заробітна плата премія, ціна. Інтерес треба сприймати як стан суб'єкта й об'єкта управління, які прагнуть досягти певного результату. Їхні інтереси можуть збігатися чи суперечити один одному.

Умовно всю сукупність методів стратегічного управління, залежно від змісту закладених у них інструментів (важелів) та інтересу, можна поділити на економічні й організаційно-правові. До економічних слід віднести методи, способом впливу яких є така інструменти: ціна, податок, платежі, штрафи, дивіденди, заробітна плата, нормативи тощо, а інтересами – різні економічні результати. Організаційно-правові методи як способи впливу використовують різноманітні дозвільні, установчі та заборонні правові норми. Застосування економічних методів повинно підкріплюватися нормами права: положеннями закону, вказівками. Тільки так вони набувають юридичну форму.

Усі названі методи управління діяльністю підприємства органічно взаємопов'язані й використовуються не ізольовано, а комплексно. Проте провідними треба вважати саме економічні методи. Економічні методи управління – це такі методи, які реалізуються через матеріальні інтереси участі

людини у виробничих процесах, через виконання товарно-грошових відносин. Ці методи мають два аспекти реалізації

Перший аспект характеризує макроекономічний рівень процесу стратегічного управління і зорієнтований на використання зовнішнього середовища. Суть цього аспекту полягає у формуванні системи оподаткування суб'єктів господарювання; визначенні дієвої амортизаційної політики; встановленні державою мінімального рівні заробітної плати та пенсій. Інший аспект економічних методів управління пов'язаний з управлінським процесом, орієнтованим на використання різноманітних економічних важелів – фінансування, кредитування, ціноутворення, штрафні санкції.

Оцінюючи стан системи стратегічного управління підприємством, особливу увагу слід приділяти вмінню управлінського персоналу здійснювати контроль, оцінку і прогнозування економічної ефективності випуску продукції, проводити необхідні розрахунки для обґрунтування рішень, оснащеності управлінського персоналу необхідним інструментарієм(методами, моделями), забезпечення інформацією та документацією.

На жаль, складний економічний стан більшості підприємств, скорочення обсягів виробництва нижче точки беззбитковості значною мірою обумовлюють невідповідність методів управління, які застосовуються на українських підприємствах, сучасним вимогам. Одним із важливих напрямків прискорення виходу підприємства з кризового стану є спеціальне навчання персоналу ефективним методам управління.

Таким чином, для персоналу управління можна створити широке інформаційне поле, при використанні якого можна знаходити зовсім різні способи досягнення однієї й тієї ж економічної ефективності. Завдяки запропонованим методам нормування досягається універсальність графічних моделей економічного управління підприємством.[31]

2. Практичні аспекти стратегічного управління підприємством

2.1. Загальна характеристика Роменського КВО "Талан".

Протягом більше ніж 75 років Роменське Колективне виробничо-торгівельне об'єднання "Талан" працює в області забезпечення працівників всіх напрямків промисловості, сільського господарства та військовослужбових надійними засобами індивідуального захисту. На сьогоднішній день "Талан" - це 80% спецвзуття України і 25% всього взуття країни. Продукцію підприємства постачають в країни СНД, Балтики, Європи, Африки, країни Середньої Азії і Карибського Басейну.

А почалося це в далекому 1925 році... Саме в цей час комітет по боротьбі з безробіттям, який існував в Ромнах, вирішив, що майстерня по індивідуальному пошиву взуття допоможе хоча б якійсь частині безробітнім, "хвиля", яка котилась від села до села, від міста до міста в пошуках хоч якогось заробітку.

Перші роки встановлення підприємства були дуже тяжкими. Спочатку тут працювало всього 9 чоловік. Шили чоботи, підбивали підошви дерев'яними цвяхами, це взуття в країні, яка була розорена, було потрібне, і як кажуть, на всі випадки життя. Носили взуття і сільські жителі, і пролетарі, але все ж таки самим великим споживачем була армія, а отже підприємство в основному працювало на неї. Так і була вирішена доля "Талану" як спеціалізованого підприємства.

Завдяки наполегливості першого директора Прокопа Степановича Майстренко і ненаситності взуттям ринку відбувався швидкий ріст виробництва. З часом його об'єми не вміщувались в вузькі рамки майстерні. Після реорганізації, яка відбулася в 1926 році, майстерню перейменували на фабрику "Бистроход". Перед війною на ній працювало більше півтори тисячі чоловік, а річний випуск продукції становив 350 тис. пар взуття.

Спирила швидкий хід підприємства війна . Фабрика була повністю зруйнована, частина обладнання була вивезена, а частина знищена. Таким чином, коли

Радянські війська 16 серпня 1943 року звільняли Ромни, починати робітникам взуттєвої фабрики довелося практично з нуля.

В 1955 році фабрика об'єдналась із шкір заводом, і було створено шкіряно-взуттєвий комбінат.

В 1966-67 році була проведена технологічна реконструкція підприємства. Збудований і введений в експлуатацію виробничий комплекс, і завдяки цьому збільшилась потужність підприємства, розширився асортимент продукції. Але не все так в житті підприємства гарно складалось.

В Ромнах "розквітло" декілька промислових підприємств, на яких працювати стало престижніше. Важкий фізичний труд, специфічний запах шкіри, який в'їдався не тільки в одяг, але й здавалося в тіла працівників шум в цехах, вбивали потяг працювати на фабриці. Саме з приходом в 1987 року нинішнього голови рди директора групи "Талан" Миколи Івановича Лаврика починається відродження підприємства.

Спасали підприємство Всі разом і спеціалісти і працівники шляхом спроб помилок і так далі.

У 1994 році було реконструйовано і перейменовано на "Талан".

У 1995 році було приєднане швейне підприємство (шляхом викупу).

10 червня 1997 року підприємство було реструктуризовано і на його базі створене об'єднання та 4 товариства та 1 дочірнє підприємство, які є юридичними особами і діяльність яких проводиться згідно з статутами цих підприємств.

Нині "Талан" являє собою потужне сучасне підприємство, на якому працює більше 1000 спеціалітів широкого профілю. На базі підприємства створений науково - виробничий центр по розробці, виготовленню та забезпеченню засобами індивідуальної охорони.

Діяльність підприємства на протязі 90 років була направлена перш за все на такі пріоритети:

- збереження і збільшення об'ємів виробництва;
- оновлення обладнання, постійне удосконалення технологічного процесу;
- введення нових моделей взуття;
- створення потужного транспортного забезпечення підприємства;
- автоматизація власного тепло забезпечення і водозабезпечення;
- розширення системи збуту в Україні та за її межами;

Результати всього цього говорять самі за себе. Якщо говорити за легку промисловість, то об'єми і виробництво скоротились на 95%. В 2005 році вироблялось взуття 190 млн. пар.

Таблиця 2.1.

Характеристика економічних показників
підприємства

Показник	2019 р.	2020р.	Абсолютне відхилення
Прибуток, тис. грн.	76,3	97,3	21,4
Кредитор.заборгован. за товари, роботи, послуги	12856,9	1957,2	-10899,7
Дебітор.заборгованість	4311,1	2025,8	-2285,3
Рентабельність продукції	7,61%	6,15%	-1,46%

"Талан" - це єдине підприємство в легкій промисловості яке не допустило за всі ці роки скорочення працівників, а навпаки створило ще додаткові робочі місця.

Цеха підприємства "Талан" підпорядковуються головному інженеру, який кожним начальником в окремому цеху.

Цех №1 це розкрійний цех, до його обов'язків входить:

- прийом сировини
- складання завд. на розкрій
- підбір виробничих партій
- розкрій шкіри на деталі верху
- підготовка багатошарових накладень із штучної шкіри і текстилю
- розкрій шкіри текстилю на деталі верху і підкладки
- контроль якості
 - підпарка деталей верху по товщині і нахату мерії. Клеймування парників
- вирівнювання деталей по товщині
- спускання країв деталей по товщині
- маркировка деталей верху
- намазка клеєм і наклеювання підрядів
- фарбування видимих країв деталей
- укомплектування партії.

Цех. №2 - це штампувальний цех, до його обов'язків входить:

- прийом матеріалів
- підбір виробничих партій
 - розруб матеріалів на деталі низу
- спускання країв задника
- про січка задників
- зняття фаски стельок
- спускання країв підноска
- формування стельок

- вирівнювання стельок по товщині
- відшліфування шкіри
- укомплектування виробничих партій
- обробка гумових формованих підошв
- укомплектування партій

Цех №3 - це цех складання деталей верху в заготовку, до його завдання входить:

- прийом крою, облік, запуск
- нанесення міток на деталі верху
- зтачування берець
- застрочка підносків
- зістрочка деталей м'якої вставки
 - пристрочка клапанів до
 - намазка клеєм м'якої вставки, сушка клейової плівки
 - накладка паралона на м'яку вставку, її зклеювання
 - пристрочка м'якої вставки до берець
 - пристрочка верхнього краю ЗФР до м'якої вставки
 - нарізка тесьми на закріпку
 - пристрочка ЗФР на берці
 - наклеювання підблочників до берець
 - вставка блочок
 - пристрочка берців до союзок
 - оплавлення видимих країв ниток

Цеха №4-5 це пошивочні цеха, вони виконують однакові завдання:

- підбір колодок, запуск на конвеєр
- ремонт та чистка колодок
- установка п'яточної частини заготовок
- клейова затяжка голінчастої частини
- гаряче формування сліду взуття
- знищення скобок із стельок

- зв'язування взуття
- сушка взуття
- сухе оббиття взуття
- прикріплення пластмасових полустельок
- розріз попередньої шнуровки
- прикріплення підошв
- зняття підошв з колодок
- прошивання підошв до бортику шнуровка взуття
- контроль якості
- ремонт і зашивка взуття
- вставка вкладних стельок упаковка взуття в коробки
- заклеювання коробок, прикріплення ярликів.

Цех №3 це самий великий цех в ньому працює найбільша кількість працівників. Тут працює близько 600 працівників. Загалом цеха працюють в дві зміни:

- перша зміна з 7.00 до 15.25
- друга зміна з 15.30 до 23.55

2.2 Оцінка показників ефективності діяльності "Талан"

Для оцінки по-перше трудового потенціалу "Талан" використовують такі показники:

Продуктивність праці пром.-виробничого персоналу(Пп):

$$Пп = \frac{ЧВ-МВ-ВЕ-АМ}{ЧП_c} \quad (2.1)$$

де ЧВ — чис. виторг від реалізації, тис. грн; МВ — матер. витрати на вир-во продукції, тис. грн; ВЕ— вартість спожитих енергоносіїв, тис. грн;

АМ — розмір амортизац. відрахувань ОФ, тис. грн; ЧП_с середньосписк. чисельність пром.-виробничого персоналу, осіб.

$$Пп = 120000-65000-15000-1200/1200 = 32,3$$

Коефіц. змінності робочої сили (K_{1p}):

$$K_{1p} = \Phi_{\text{л}} / D_{\text{н}}, \quad (2.2)$$

де $\Phi_{\text{л}}$ — кіл-ть людино-днів, фактично відпрацьов. працівниками в усіх змінах (чи за планом) протягом аналізованого періоду; $D_{\text{н}}$ — кіл-ть людино-днів, відпрацьов. у найнавантаженішу зміну протягом аналізованого періоду.

$$K_{1p} = 22/10 = 2,2$$

Коефіц. віддачі повної зарплати ($K_{з.п}$)

$$K_{з.п} = ЧВ / (\Phi_{зп} + \Phi_{мс}) \quad (2.3)$$

де ЧВ — чис. виторг від реалізації, тис. грн; $\Phi_{зп}$ — ФЗП промислово-виробничого персоналу, тис. грн; $\Phi_{мс}$ — фонд матер. стимулювання персоналу, тис. грн.

$$K_{з.п} = 120000 / 63000 = 1,9$$

Показники рентабельності

- Рентабельність активів (R_a) за прибутком від звичайно діяльності

$$R_a = \frac{\Phi_{\text{№2}} p_{190}}{\Phi_{\text{№1}} p_{280}} \quad \text{Прибуток від звичайної діяльності} / \text{Активи} \quad (2.3)$$

$$R_a \text{ 2020р.} - 97,7 / 20229,3 * 100\% = 0,48\%$$

$$R_a \text{ 2019 р.} - 76,3 / 22521,7 * 100\% = 0,34\%$$

У 2019 р. R_a характеризує, що на 1 грн активів приходить 34 коп. прибутку, а у 2020р. його значення вже склало 48 коп. прибутку. Таким чином, R_a за останній рік збільшився на 0,14%.

- Рентабельність продукції ($R_{п}$) за прибутком від реалізації

$$R_{п} = \frac{\Phi_{\text{№2}} p_{50} - p_{70} - p_{80}}{\Phi_{\text{№2}} p_{35}} \quad \text{Прибуток від реалізації} / \text{Виручка} \quad (2.4)$$

Рп 2020р. – $4452,1-2422,2-97,8/31408,7*100\%=6,15\%$

Рп 2019 р.– $5967,6-2893-66,5/39516,7*100\%=7,61\%$

У 2019 р. Ра характеризує, що на 1 грн виручки приходиться 7,61% прибутку від реалізації, а у 2020р. його значення вже склало 6,15%. Таким чином, сталося зниження на 1,46% на кожну 1грн виручки замість необхідної позитивної тенденції.

- Рентабельність реалізованої продукції(Ро.д.) за прибутком від операційної діяльності

$$\text{Ро.д.} = \frac{\text{Ф№2 p100}}{\text{Ф№2 p35}} \text{ Прибуток від операційної діяльності / Виручка} \quad (2.5)$$

Ро.д.2020р. – $884,7/31408,7*100\%=2,8\%$

Ро.д.2019 р.– $919,4/39516,7*100\%=2,32\%$

У 2019 р. Ро.д. характеризує, що на 1 грн виручки приходиться 2,32% прибутку операційної діяльності, а у 2020р. його значення вже склало 2,8%. Таким чином, сталося зростання на 0,48% на кожну 1грн виручки, що є позитивним трендом.

- Рентабельність реалізованої продукції(Рч.п.) за чистим прибутком

$$\text{Рч.п.} = \frac{\text{Ф№2 p220}}{\text{Ф№2 p35}} \text{ Чистий прибуток / Виручка} \quad (2.6)$$

Рч.п.2020р. – $97,7/31408,7*100\%=0,31\%$

Рч.п.2019 р.– $76,3/39516,7*100\%=0,19\%$

У 2019 р. Ро.д. характеризує, що на 1 грн виручки приходиться 19 коп. чистого прибутку, а у 2020р. його значення вже склало 31 коп. Таким чином, сталося зростання на 12 коп. на кожну 1грн виручки, що є позитивним трендом.

- Період окупає мості(То.к.) капіталу

$$\text{То.к.} = \frac{\Phi\text{№}1\text{p}280}{\Phi\text{№}2\text{p}220} \quad \text{Активи / Чистий прибуток} \quad (2.7)$$

Показує за який період кошти, що інвестовані в активи, будуть компенсовані чистим прибутком.

$$\text{То.к.2020р.} - 20229,3/97,7=207$$

$$\text{То.к.2019 р.} - 22521,7/76,3=295$$

У 2019 р. То.к. характеризує, що кошти вкладені в активи окупаються за 295 міс., в той же час у 2020р вже тільки за 207міс. Період То.к. зменшився на 88 міс, що є сприятливим для підприємства.

- Період окупає мості(Тв.к.) власного капітал

$$\text{Тв.к.} = \frac{\Phi\text{№}1\text{p}380}{\Phi\text{№}2\text{p}220} \quad \text{Власний капітал / Чистий прибуток}$$

(2.8)

$$\text{Тв.к.2020р.} - 932/97,3=9,5$$

$$\text{Тв.к.2019 р.} - 703,3/76,3=9,2$$

У 2019 р. Тв.к. характеризує, що власний капітал окупаються за 9.2. в той же час у 2020р вже за 9.5. Дана тенденція негативна.

Показники ліквідності

- Коефіцієнт(Кп.т.)поточної ліквідності

$$\text{Кп.т.} = \Phi\text{№}1\text{p}260 / \Phi\text{№}2\text{p}62 \quad \text{Поточні активи / Поточні пасиви}$$

(2.9)

Характеризує достатність обігових кошів для погашення боргів протягом року.

$$\text{Кп.т.2020р.} - 10510,1/5755,9=1,8$$

$$\text{Кп.т.2019 р.} - 11978,1/8140,8=1,4$$

У 2019 р Кп.т. характеризує, що поточні активи покривають наші борги в 1,4 рази, а у 2020р. ця спроможність зросла до 1,8. Тенденція позитивна, критичне значення 1.

- Коефіцієнт(Кш.л.) швидкої ліквідності

$$Кш.л. = \frac{\Phi\text{№}1p260 - p(p100 + p110 + p120 + p130 + p140)}{\Phi\text{№}1p620} = \text{Поточні активи} -$$

$$\text{Запаси} / \text{Поточні пасиви} \quad (2.10)$$

$$Кш.л.2020р. - 10510,1 - (1300,9 + 5,6 + 1217,2 + 94,9) / 5755,9 = 1,37$$

$$Кш.л.2019 р. - 11978,1 - (4914,4 + 0,2 + 182,4 + 106,5) / 8140,8 = 0,83$$

У 2019 р Кш.л. характеризує, що на 1грн. боргів приходиться 0,83грн ліквідних активів. У 2020р. Кш.л. зріс до 1,37 тим самим поборов критичне значення в 1, що є позитивною тенденцією.

- Коефіцієнт(Ка.л) абсолютної ліквідності

$$Ка.л = \frac{\Phi\text{№}1p230 + p240}{\Phi\text{№}1P620} = \text{Кошти} / \text{Поточні пасиви}$$

$$(2.11)$$

$$Ка.л 2020р. - 54,4 + 121,9 / 5755,9 = 0,03$$

$$Ка.л 2019 р. - 49,8 + 28,7 / 8140,8 = 0,04$$

Зпад з 0,04 до 0,03 є не дуже доброю тенденцією (0,2-0,35- нормативне значення).

Показники фінанс. стійкості

- Власні обігові кошти(ВОК)

$$\text{ВОК} = \Phi\text{№}1p380 + p430 + p480 - p080 \quad (\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання} - \text{Поза виробничі активи}) \text{ або } (\text{Оборотні активи} - \text{Короткострокові зобов'язання}) \quad (2.12)$$

ВОК 2020р. – $932+13541,4-9719,2=4754,2$

ВОК 2019 р.– $703+13677,6-10543,6=3837$

Показник ВОК збільшується з 3837 до 4754,2 , що говорить про нормальну роботу підприємства.

- Коефіцієнт(Кз.к) забезпечення власними коштами

$$\text{Кз.к} = \frac{\text{Ф№1}p380 + p430 - p080}{\text{Ф№1}p260 + p270} = \text{Власні обігові кошти} / \text{Обігові кошти}$$

(2.13)

Показує абсолютну можливість перетворення активів у ліквідні кошти.

Кз.к 2020р. – $932+13541,4-9719,2/10510,1=0,45$

Кз.к 2019 р.– $703+13677,6-10543,6/11978,1=0,32$

Зважаючи на той факт, що у 2020р. Кз.к збільшився до 0,45(при критичному значенні 0,2), можна говорити про позитивну тенденцію.

- Маневреність(Мв.к.) власних обігових коштів

$$\text{Мв.к.} = \frac{\text{Ф№1}p230 + p240}{\text{Ф№1}p380 + p430 - p080} = \text{Запаси} / \text{Робочий капітал}$$

(2.14)

Мв.к.2020р. – $54,4+121,9/932-9719,2=-0,02$

Мв.к.2019 р.– $49,8+280,7/703,3-10543,6=-0,03$

Дану тенденцію до зменшення Мв.к. можна вважати позитивною.

- Маневреність(Мр.к.) робочого капіталу

$$\text{Мр.к.} = \frac{\text{Ф№}p100 + p120 + p130 + p140}{\text{Ф№1}p260 + p270 - p620 - p630} = \text{Кошти} / \text{Власні обігові кошти}$$

(2.15)

Мр.к.2020р. – $1300,9+5,6+1217,2+94,9/10510-5755,9=0,55$

Мр.к.2019 р.– $4914,4+0,2+182,4+106,5/11978,1-8140,8=1,35$

У 2020р. у порівнянні з 2019р. Мр.к. зменшується з 1,35 до 0,55, що говорить про сприятливі умови для роботи "Талан".

- Коефіцієнт забезпечення(Квок)власними обіговими коштами запасів

$$K_{\text{вок}} = \frac{\Phi_{\text{№1}} p_{380} - p_{430} - p_{080}}{\Phi_{\text{№1}} p_{100} + p_{120} + p_{130} + p_{140}} \text{ Власні обігові кошти / Запаси}$$

(2.16)

$K_{\text{вок}} 2020\text{р.} = 932 - 9719,2 / 1300,9 + 5,6 + 1217,2 + 94,9 = -3,35$

$K_{\text{вок}} 2019 \text{р.} = 703,3 - 10543,6 / 4914,4 + 0,2 + 182,4 + 106,5 = -1,89$

- Коефіцієнт(Кп.з.) покриття запасів

$$K_{\text{п.з.}} = \frac{\Phi_{\text{№1}} p_{380} + p_{430} + p_{480} - p_{080} + p_{500} + p_{520} + p_{530} + p_{540}}{\Phi_{\text{№1}} p_{100} + p_{120} + p_{140} + p_{130}} =$$

= "Нормальні" джерела покриття запасів / Запаси (3.17)

$K_{\text{п.з.}} 2020\text{р.} = 932 + 13541,4 - 9719,2 + 4397,3 / 1300,9 + 5,6 + 1217,2 + 94,9 = 3,49$

$K_{\text{п.з.}} 2019 \text{р.} = 703 + 13677,6 - 10543,6 + 59,6 + 7040,9 / 4914,4 + 0,2 + 182,4 + 106,5 = 2,10$

У 2020р. простежується зростання Кп.з. з 2,1 до 3,49 у порівнянні з 2019р..

- Коефіцієнт(Кф.н.) фінансової незалежності

$$K_{\text{ф.н.}} = \frac{\Phi_{\text{№1}} p_{1380} + p_{430} + p_{630}}{\Phi_{\text{№1}} p_{640}} = \text{Власний капітал / Пасиви}$$

(2.18)

$K_{\text{ф.н.}} 2020\text{р.} = 932 / 20229,3 = 0,046$

$K_{\text{ф.н.}} 2019 \text{р.} = 703,3 / 22521,7 = 0,03$

Хоча у 2020р. Кф.н. зріс до 0,046, але це все ще нижче критичного(Кф.н.>0,5)

- Коефіцієнт(Кф.з.) фінансової залежності

$$K_{\text{ф.з.}} = \frac{\Phi_{\text{№1}} p_{640}}{\Phi_{\text{№1}} p_{380} + p_{430} + p_{630}} = \text{Пасиви / Власний капітал}$$

(2.19)

$K_{\text{ф.з.}} 2020\text{р.} = 20229,3 / 932 = 21,7$

$K_{\text{ф.з.}} 2019 \text{р.} = 22521,7 / 703,3 = 32$

Хоча у 2020р. Кф.з. зменшився, але все ще далеко від бажаного(Кф.з.=2)

- Коефіцієнт(Кк) концентрації позикового капіталу

$$K_k = \frac{\Phi_{\text{№1}} p_{480} + p_{620}}{\Phi_{\text{№1}} p_{640}} \text{ Позиковий капітал / Пасиви}$$

(2.20)

$$K_k \text{ 2020р.} - 13541,4 + 5775,9 / 20229,3 = 0,95$$

$$K_k \text{ 2019 р.} - 13677,6 + 8140,8 / 22521,7 = 0,96$$

Хоча у 2020р. Кк зменшився до 0,95, але далеко не відповідає нормі(Кк < 0,5)

- Коефіцієнт(Кф.с.) фінансової стабільності

$$K_{\text{ф.с.}} = \frac{\Phi_{\text{№1}} p_{380} + p_{430} + p_{630}}{\Phi_{\text{№1}} p_{480} + p_{620}} \text{ Власні кошти / Позикові кошти}$$

(2.21)

$$K_{\text{ф.с.}} \text{ 2020р.} - 932 / 13541,4 + 5775,9 = 0,05$$

$$K_{\text{ф.с.}} \text{ 2019 р.} - 703,3 / 13677,6 + 8140,8 = 0,03$$

Хоча у 2020р. Кф.с. зріс до 0,05, але далеко не відповідає нормі(Кф.с. > 1)

- Показник(Лф) фінансового лівериджу

$$L_{\text{ф}} = \frac{\Phi_{\text{№1}} p_{480}}{\Phi_{\text{№1}} p_{380} + p_{430} + p_{620}} = \text{Довгострокові зобов'язання / Власні кошти}$$

(2.22)

$$L_{\text{ф}} \text{ 2020р.} - 541,4 / 932 = 1,5$$

$$L_{\text{ф}} \text{ 2019 р.} - 13677,6 / 703,3 = 19,4$$

Хоча у 2020р. Лф зменшився до 1,5, але далеко не відповідає нормі(Лф < 0,25)

- Коефіцієнт(Кст) фінансової стійкості

$$K_{\text{ст}} = \frac{\Phi_{\text{№1}} p_{380} + p_{430} + p_{480} + p_{630}}{\Phi_{\text{№1}} p_{640}} \text{ Власний капітал + Довгострокові}$$

зобов'язання / Пасиви

(2.23)

$$K_{\text{ст}} \text{ 2020р.} - 932 + 13541,4 / 20229,3 = 0,71$$

$$K_{\text{ст}} \text{ 2019 р.} - 703,3 + 13677,6 / 22521,7 = 0,63$$

Хоча у 2020р. Кст зріс до 0,71, але не відповідає нормі(Кст 0,85-0,90)

Показники ділової активності

- Оборотність(Оа) активів

$$Oa = \frac{\Phi_{\text{№2}} p_{035}}{\Phi_{\text{№1}} p_{280}} = \text{Чист. виручка від реал. продукції (далі ЧВ) / Активи (2.24)}$$

$$Oa_{2020\text{р.}} = 31408,7 / 20229,3 = 1,5$$

$$Oa_{2019\text{р.}} = 39516,7 / 22521,7 = 1,7$$

Оа зменшується до 1,5, що є не сприятливим для "Талан" .

- Коефіцієнт (Оо.к.) оборотності обігових коштів (обороту)

$$Oo.k. = \frac{\Phi_{\text{№2}} p_{35}}{\Phi_{\text{№1}} p_{260} + p_{270}} = \text{ЧВ / Обігові кошти}$$

(2.25)

$$Oo.k._{2020\text{р.}} = 31408,7 / 10510,1 = 3$$

$$Oo.k._{2019\text{р.}} = 39516,7 / 11978,1 = 3,3$$

- Період(Т) одного оберту (днів)

$$T = \frac{360}{Kob.} = 360 / \text{Коефіцієнт оборотності обігових коштів} \quad (2.26)$$

Показує середній період від витрачення коштів для виробництва продукції до отримання коштів на реалізацію продукції.

$$T_{2020\text{р.}} = 360 / 3 = 120$$

$$T_{2019\text{р.}} = 360 / 3,3 = 109$$

Період Т збільшився на 11 днів , що говорить про несприятливі умови роботи "Талан" .

- Коефіцієнт(Оз) оборотності запасів (обороту)

$$Oz = \frac{\Phi_{\text{№2}} p_{40}}{\Phi_{\text{№1}} p_{100} + p_{120} + p_{130} + p_{140}} = \text{Собівартість реалізації / Середні}$$

запаси

(2.27)

$$Oz_{2020\text{р.}} = 26956,6 / (1300 + 5,6 + 1217,2 + 94,9) = 10,2$$

Оз 2019 р.– 33549,1/4914,4+0,2+182,4+106,5=6,4

- Період (Тз) одного оборту запасів (днів)

$$Тз = \frac{360}{\text{формулу (3.11)}} = 360 / \text{Коефіцієнт оборотності запасів} \quad (2.28)$$

Показує період протягом якого запаси трансформуються у кошти.

Тз 2020р. – 360/10,2=35,3дн.

Тз 2019 р.– 360/6,4=56,25дн.

Період Тз зменшується у порівнянні з 2019 р. до 35,3днів, що є позитивною тенденцією.

- Коефіцієнт(Од.з.) оборотності дебіторської заборгованості (обороты)

$$\text{Од.з.} = \frac{\Phi \text{ №2 } p035}{\Phi \text{ №1 } p050 + p170 + p180 + p190 + p200 + p210} = \text{ЧВ} / \text{Середня дебіторська заборгованість} \quad (2.29)$$

Од.з.2020р. – 31408,7/445,2=70,5

Од.з.2019 р.– 39516,7/593,5+1437,8+37=19,10

Коефіцієнт Од.з. в порівнянні з 2019 р. зріс на 51,4 обороти, що говорить про "Талан" покращує свою роботу.

- Період(Тд.з.) погашення дебіторської заборгованості (днів)

$$Тд.з. = \frac{360}{\text{формулу (3.13)}} = 360 / \text{Коефіцієнт оборотності дебіторської}$$

заборгованості

(2.30)

Тд.з.2020р. – 360/70,5=5

Тд.з.2019 р.– 360/19,10=18,8

Період Тд.з. зменшився на 13,8 дня, що є позитивним.

- Коефіцієнт(Ог.п.) оборотності готової продукції

$$\text{Ог.п.} = \frac{\Phi \text{ №2 } p035}{\Phi \text{ №1 } p130} = \text{ЧВ} / \text{Готова продукція}$$

(2.31)

Ог.п.2020р. – 31408,7/1217,4=25,8

Ог.п.2019 р.– 39516,7/182,4=216,6

У 2020р. Ог.п. зменшився у 8 раз – не є сприятливим для "Талан" .

- Період (Тк.з.)погашення кредиторської заборгованості (днів)

$$\text{Тк.з.} = \frac{\Phi\text{№}1 p500 + p520 + p530 + p550 + p580}{\Phi\text{№}2 p040} = \text{Середня кредиторська заборгованість)}$$

кЗБО / Собівартість реалізації (2.32)

$$\text{Тк.з.2020р.} - 279+733,8+4397,3/26956,6=0,20$$

$$\text{Тк.з.2019 р.} - 59,5+7040,9+295,4+534,4/33549,1=0,23$$

Період Тк.з. зменшився на 0,03 дня, що ніяк не впливає на "Талан".

- Період(То.ц.)операційного циклу (днів) = (2.33)

Сума періодів запасу дебіторської заборгованості (Період одного обороту запасів + Період погашення дебіторської заборгованості)

$$\text{То.ц.2020р.} - 35,3+5=40,3$$

$$\text{То.ц.2019 р.} - 56,25+18,8=75,05$$

То.ц. зменшився, що говорить про нормальну роботу "Талан".

- Коефіцієнт (Ов.к.)оборотності власного капіталу

$$\text{Ов.к.} = \frac{\Phi\text{№}2 p035}{\Phi\text{№}1 p380 + p430 + p630} = \text{ЧВ / Власний капітал} \quad (2.34)$$

$$\text{Ов.к.2020р.} - 31408,7/932=33,7$$

$$\text{Ов.к.2019 р.} - 39516,7/703,3=56,18$$

Даний Ов.к. повинен збільшуватись, а він зменшується.

2.3 Формування стратегії підприємства

Корпоративна стратегія є загальним планом управління для диверсифікованої компанії. Корпоративна стратегія поширюється на всю

компанію, охоплюючи всі напрямки діяльності, якими вона займається. Вона складається з дій, що починаються для утвердження своїх позицій у різних галузях промисловості, і підходів, використовуваних для управління справами компанії.

Основне поняття корпоративної стратегії полягає в тому, як диверсифікована компанія утверджує свої ділові принципи в різних галузях, а також у діях і підходах, спрямованих на поліпшення діяльності груп підприємств, у які диверсифікувалась компанія.

Головна проблема диверсифікованості — це проблема визначення сфери діяльності, зокрема, у яких галузях промисловості буде діяти компанія і яким чином — шляхом відкриття нової компанії чи придбання існуючої (стійкого лідера, знову утвореної компанії, проблемної фірми, але з добрими потенційними можливостями). Цей аспект корпоративної стратегії визначає, чи буде диверсифікованість обмежуватися декількома галузями промисловості, чи пошириться на багато з них, що і буде визначати позицію компанії в кожній з цільових галузей.

Загальний план управління диверсифікованою компанією часто містить у собі:

- орієнтацію на стратегію швидкого зростання більшості найбільш перспективних підприємств;
- забезпечення нормального функціонування основних сфер діяльності, проведення заходів щодо підтримки і відновлення ділової активності нанизькоприбуткових, але перспективних напрямках;
- відмова від непривабливих чи не відповідних довгостроковим планам корпорації сфер бізнесу;
- перебування шляхів одержання синергічного ефекту серед родинних господарських підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу.

Розширюючи свою діяльність у бізнесі зі схожими технологіями, аналогічним характером роботи і каналами збуту, тими ж покупцями чи іншими схожими умовами, компанія досягає переваг перед фірмою, що переключасться на абсолютно нову для неї діяльність у непов'язаних галузях.

Різні сфери діяльності диверсифікованої компанії відрізняються одна від одної з погляду інвестування додаткових коштів. Коріннику компанії необхідно ранжирувати привабливість інвестування в різні сфери діяльності для розподілу засобів у найбільш перспективні напрямки.

Корпоративна стратегія може включати найрізноманітніші господарські підрозділи, наприклад такі, що постійно мають низький прибуток чи знаходяться в непривабливих галузях.

Обмеження вільного інвестування в непродуктивне виробництво дозволяє передислокувати кошти в найбільш перспективні господарські підрозділи чи виділити їх на фінансування придбаний нових привабливих з усіх точок зору компаній.

Правильність обрання стратегії певним підприємством як наслідок впливає на ефективність його діяльності.

Корпоративна стратегія зазвичай охоплює найрізноманітніші господарські підрозділи, іншими словами всі напрями діяльності підприємства. Внаслідок її важливості для будь-якого підприємства створюватись повинна вона саме керівниками вищої ланки.

Існують такі корпоративні стратегії:

1. Пряма інтеграція – купівля у власність дестреб'юторської сітки чи установлення повного контролю над нею.
2. Зворотна інтеграція – отримання постачальників сировини у власність або під контроль.
3. Горизонтальна інтеграція – стрімке бажання отримати контроль над своїми конкурентами.

4. Збільшення ринка – закладається у збільшенні частки ринка на традиційні продукти.
5. Розвиток ринку – вихід на нові ринки.
6. Розвиток продукту – збільшення частки ринку за рахунок модифікації продукції.
7. Концентрична диверсифікація – створення нових підприємств, що співпадають з профілем організації.
8. Конгломератна диверсифікація – освоєння випуску нового продукту, що не співпадає з профілем підприємства.
9. Горизонтальна диверсифікація – освоєння випуску нової непрофільної продукції для галузі для традиційного споживача.
10. Спільного підприємства – об’єднання підприємства для реалізації проектів.
11. Стратегія скорочення – реструктуризація підприємства з ціллю зниження витрат при падіння реалізації.
12. Відторження – продаж чи ліквідація частини підприємства.

ТОВ “Таланпром” у своїй діяльності використовує такі корпоративні стратегії, як :

- відторження – продаж Сумської взуттєвої фабрики;
- Спільного підприємства – у свій час до “Талан” було приєднане ТОВ “Ліберті”, що і зараз успішно функціонує.
- Концентричної диверсифікації створення нового цеху по вошиву взуття литого методу кріплення.
- Розвиток ринку – вихід на нові збутові ринки .

2.4. Оцінка стратегії

Забезпечення ресурсами структурних підрозділів є першим кроком на шляху реалізації стратегії в розрізі поточних планів.

Виробляється розподіл фінансових, матеріальних і трудових ресурсів серед центрів прибутку підприємства відповідно до виявлених потреб .

Розподіл матеріальних ресурсів виробляється за укрупненою номенклатурою матеріалів і напівфабрикатів, прийнятою на даному підприємстві й у рамках реалізованої стратегії.

Розподіл персоналу повинен зазвичай враховувати їх професійний і кваліфікаційний склад, а також питання мотивації.

Важливою обставиною при визначенні потреби в персоналі є облік витрат, пов'язаних з найманням, навчанням і перенавчанням працівників підприємства із зазначенням джерел покриття виявлених потреб. При забезпеченні персоналом структурних підрозділів керівник повинен враховувати аспекти стратегічних змін якісного зростання працівників і їхнього можливого вибуття, а також завдання підготовки керівних кадрів (у тому числі у філіях і дочірніх компаніях).

Другим, не менш важливим кроком у процесі реалізації стратегій є делегування повноважень.

До делегування повноважень керівник звертається завжди, оскільки він усе сам зробити не в змозі.

Делегування повноважень — це тимчасова чи часткова передача керівником своїх прав і обов'язків підлеглим при збереженні одноосібної відповідальності керівника. Делегування є, мабуть, самою важкою роботою, яку доводиться виконувати керівнику на даному етапі. При цьому ключова задача полягає в досягненні стійкої рівноваги: не доручати занадто багато чи занадто мало і не контролювати занадто сильно чи занадто слабо. При визначенні обсягу делегованих повноважень варто враховувати кваліфікацію, досвід і особисті якості підлеглого. Одним — можна, іншим — не можна, одні — хочуть, інші — не хочуть.

При будь-якому дорученні (делегуванні роботи) керівнику не належить «дихати підлеглому в потилицю», даремно розтрачуючи при цьому і свій, і його час. Керівник повинен довіряти підлеглим і в той же час керувати і спостерігати.

Підлеглим можуть знадобитися провідні вказівки по роботі, подробиці яких залежать, як правило, від того, як багато вони вже знають про доручену роботу.

Поки керівник впевнений, що підлегли виконують роботу, не порушуючи закону, не перевищують бюджет і не підводять його, варто давати їм можливість справлятися з дорученою справою самим.

Обсяг делегованих прав повинен відповідати обсягу делегованих обов'язків. Підлегли, яким делеговані повноваження, повинні доповідати керівництву тільки у випадку фактичних чи очікуваних відхилень від плану, а не забирати час у керівника доповіддю, що все йде нормально.

Безупинне поліпшення рівня роботи, встановлення сучасних прийомів і методів роботи, *реінжиніринг* ключових бізнес-процесів і розробка систем управління якістю продукції — усе це націлене на підвищення результативності, повне задоволення запитів покупців.

Стратегії компанії не можуть бути виконані чи здійснені належним чином без відповідних підсистем, що їх забезпечують. Добре розроблені, спрямовані на підтримку стратегії системи не тільки сприяють більш вдалому виконанню стратегії, але і підсилюють організаційні можливості компанії в одержанні конкурентних переваг над суперниками.

У добу стрімкого цифрового розвитку компанія не зможе перемогти своїх конкурентів без цифровізації певних бізнес-процесів, що дозволяло б персоналу виконувати роботу легко й ефективно.

Системи мотивації і заохочення, що підтримують стратегію, — чудовий інструмент управління персоналом, що зобов'язує кожного нести відповідальність за свою ділянку роботи. Позитивні впливи на працівника

ефективніші, ніж негативні, але місце в реалізації стратегії знаходиться для обох підходів.

Підсумковий контроль і наступний аналіз функціонування підприємства дозволяє дати оцінку роботи й отриманих результатів.

На базі оцінки роботи підприємства можна говорити про ефективність/неефективність його роботи. На жаль, комплексного узагальнюючого показника результативності не існує.

3 Шляхи підвищення ефективності діяльністю підприємства через оптимізацію стратегічного управління

3.1. Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Станом на перше півріччя 2020р. загальні активи підприємства складають 17590,2 тис. грн. Виручка від реалізації складає 33635,9 тис. грн., а чистий прибуток рівний 97,7 тис. грн. Якщо говорити про показники балансу, то: Оборотність активів – 1,5, в порівнянні з відповідним періодом минулого року, ця величина зменшилась на 0,2. Хоча повинна збільшитись. Період одного обороту обігових коштів в порівнянні з аналогічним періодом минулого року збільшилась на 11 днів, хоча повинен зменшуватись. Період обороту запасів зменшився на 20,9, що є сприятливим для підприємства. Період фінансового циклу зменшився на 53,6% і становить 40,1 день, що говорить про достатність коштів. Рентабельність реалізованої продукції збільшилась на 20%, і складає 2,8%. Власні обігові кошти збільшились на 917,2 тис. грн. і складають 4754,2 тис. грн. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу рівний 0,95 при нормативному значенні $< 0,5$. Фондовіддача зменшилась у 0.8 рази і становить за перше півріччя 2020р. 1,55.

Що стосується іміджу керівника та персоналу то він заходиться на високому рівні. Усі спеціалісти підприємства мають вищу освіту. А також періодично проходять курс підвищення кваліфікації. Обслуговують клієнтів досвідчені люди в цій галузі. На підприємстві постійно оновлюється технічна база, проводяться планові ремонти кабінетів та цехів. Найкращих працівників нагороджують безкоштовною путівкою на

відпочинок по всіх куточках України. Для дітей працівників влітку працює літній табір.

Розрахуємо коефіцієнт вагомості для групи показників.

Таблиця 3.1

Коеф. вагомості для групи показників, які характеризують рівень конкурентоспроможності "Талан".

Групи показників	П ₁	П ₂	П ₃	П ₄ и	П ₅	П ₆	П ₇	П ₈	Сума
П ₁	1,0	2/3.	4,0	2/3.	1,0	2/3.	4/3.	1/3.	9,7
П ₂	1/2.	1/2.	1/2.	1/4.	1/2.	4/3.	4/2.	1/2.	6,1
П ₃	1/2.	1/2.	3/2.	3/2.	1/2.	1/2.	3/2.	4/2.	8,5
П ₄	2/1.	1/2.	1/2.	1,0	4/3.	1/2.	1/2.	1/2.	6,8
П ₅	4/2.	1/3.	3/2.	1/2.	1/4.	1,0	1/2.	1,0	7,1
П ₆	3/2.	1,0	2/1.	1/2.	1/2.	2/1.	1,0	3/2.	10,0
П ₇	4/2.	4/3.	1/2.	2/1.	1/2.	1/2.	1/2.	1/2.	7,8
П ₈	1/3.	1/3.	1/2.	2/1.	1/2.	1/3.	1/2.	3/2.	5,9
Всього									61,9

П₁ – Конкурентоспроможність продукції;

П₂ – Фінансовий стан підприємства;

П₃ – Ефективність збуту;

П₄ – ефективність підприємства;

П₅ – Конкурентний потенціал;

П₆ – Екологічність виробу;

П₇ – Соціальна ефективність;

П₈ – Імідж підприємства.

Таблиця 3.2

Розрахунок коефіцієнта вагомості для групи показників

Групи показників	П ₁	П ₂	П ₃	П ₄	П ₅	П ₆	П ₇	П ₈
	0,156	0,098	0,137	0,11	0,114	0,162	0,127	0,096

Визначимо інтегральний показник конкурентоспроможності "Талан". за допомогою середньої геометричної:

$$\begin{aligned} \bar{E} &= 0,156^{\frac{1}{8}} \cdot 0,098^{\frac{1}{8}} \cdot 0,137^{\frac{1}{8}} \cdot 0,110^{\frac{1}{8}} \cdot 0,114^{\frac{1}{8}} \cdot 0,162^{\frac{1}{8}} \cdot 0,127^{\frac{1}{8}} \cdot 0,096^{\frac{1}{8}} \\ &= 0,156 \cdot 0,098 \cdot 0,137 \cdot 0,110 \cdot 0,114 \cdot 0,162 \cdot 0,127 \cdot 0,096 = 0,61 \end{aligned}$$

3.2 Вибір стратегії управління підприємством в умовах кризи

У дипломній роботі представлений механізм розробки та реалізації стратегії виходу з кризи в системі стратегічного управління. Обґрунтована стратегія виходу підприємства з кризи та запропонований механізм її формування з проведенням експериментальних розрахунків щодо доцільності застосування запропонованої стратегії на підприємствах легкої промисловості.

Поняття “вихід з кризи” тісно пов'язані такі поняття, як гнучкість, адаптованість та готовність до змін і перетворень, які диктуються зовнішніми та внутрішніми обставинами функціонування суб'єкту господарювання. Стратегію виходу з кризи; пропонується порівняти з перехідною економікою, оскільки мають місце наступні спільні закономірності їх розвитку: зародження елементів нової системи у старій; існування й водночас руйнація старого та заміщення його новим; тривалість, поступовість і поетапність перетворень; вплив зовнішнього середовища, що ініціює перетворення. Основною ознакою

рівняння є те, що перехідна економіка є явищем тимчасовим з подальшим переходом до ринкової економіки. У зв'язку з вищевикладеним, пропонується надати стратегії виходу з кризи такі риси перехідної економіки як нестійкість, невизначеність, висока ризикованість, альтернативність та особливий характер суперечностей. Вихід з кризи, як і перехідні відносини, не може бути кінцевою метою розвитку, оскільки є тільки засобом досягнення основної цілі функціонування підприємства - зростання в довгостроковій перспективі.[32]

Досить часто, при спробі забезпечити вихід з кризи, керівники підприємств приймають рішення інтуїтивно без достатнього обґрунтування. При цьому, можуть мати місце безсистемні, а іноді й помилкові зміни в стратегії підприємства, які не сприяють поліпшенню ситуації та призводять до поглиблення кризових процесів. Саме тому, запропоновано новий методологічний підхід до формування механізму стратегії на етапі виходу з кризи, що представляє собою логічну взаємоузгоджену систему стратегій всіх рівнів ієрархії, методологічне забезпечення та практичний інструментарій її реалізації, які взаємопов'язані між собою.

Стратегія виходу з кризи: є стратегією, яка повинна мати своє місце в складі базових стратегій функціонування підприємства. Відмінність цих стратегій полягає у наявності двох засад для виділення проблемних ситуацій, в які потрапляє підприємство в той або інший період часу. Насамперед, це - наявність ресурсів та відповідність попиту. В роботі визначені три групи наявності ресурсів: відсутність, їх обмеженість та достатність.

Другим критерієм для класифікації стратегій є характеристика відповідності попиту на продукцію, що випускається, а саме: висока, середня та слабка.

Комбінація трьох варіантів відповідності попиту з трьома варіантами забезпеченості ресурсами дає дев'ять варіантів формування базової стратегії (табл.3.1).

Таблиця 3.3 – Критерії вибору базової стратегії

	Відповідність попиту	Слабка	Середня	Висока
Наявність ресурсів				
Достатня		Стратегія проникнення на ринок	Стратегія повільного зростання	Стратегія прискореного зростання
Обмежена		Стратегія розвороту	Стратегія виходу з кризи	Стратегія стабілізації
Відсутня		Ліквідаційна стратегія	Стратегія скорочення	Стратегія “жнив”

В дипломній роботі запропоновані наступні критерії вибору певної базової стратегії. За умови достатності ресурсів, а саме - перевищенні фактичних ресурсів над нормативними, рівень наявних ресурсів (I_p) можна визначити за формулою:

$$I_p = P_f / P_n > 1, \quad (3.1)$$

де, P_f - розмір фактичних у підприємства ресурсів, тис. грн.

P_n - розмір ресурсів, необхідних підприємству для функціонування (нормативне значення), тис. грн.

Недостатній рівень характеризується розміром фактичних ресурсів, який за умов рівноваги фактичних та нормативних ресурсів дорівнює, або незначно менше, за нормативне значення. Умова рівняння свідчить про те, що підприємство не створює запаси ресурсів, тобто не має запасу міцності. З таких умов рівень наявних ресурсів дорівнює 1:

$$I_p = 1, \quad (3.2)$$

Ресурси вважаються обмеженими при умові їх нестачі для подальшого функціонування підприємства. За таких умов:

$$I_p < 1, \quad (3.3)$$

Для визначення рівня відповідності попиту рекомендується користуватися залежністю між пропозицією та продажем, що в кількісному вимірюванні характеризується показниками виробленої та реалізованої продукції. Тобто, якщо підприємство має високу відповідність попиту на продукцію, то її реалізація буде випереджати обсяг виготовленої за рахунок реалізації накопичених залишків готової продукції. При середньому попиту обсяг виготовленої на підприємстві продукції є достатнім для реалізації і необхідність створювати та реалізовувати залишки готової продукції відсутня. При слабкій відповідності попиту, динаміка випуску продукції випереджає обсяг реалізації і на підприємстві виникає необхідність у поступовому згортанні діяльності. Визначення кількісних показників, необхідних для розрахунку рівня відповідності попиту (I_p) на продукцію, досягається наступним чином. Для високої відповідності попиту:

$$I_H = РП/ВП > 1, \quad (3.4)$$

де, ВП - обсяг виробленої продукції, тис. грн.

РП - обсяг реалізованої продукції, тис. грн.

Для середньої відповідності попиту:

$$I_p = 1, \quad (3.5)$$

Для слабкої відповідності попиту:

$$I_p < 1, \quad (3.6)$$

Використання запропонованого методичного підходу до вибору стратегії дозволяє обґрунтувати доцільність обрання певної базової стратегії на

підприємстві, що надає можливість підвищити показники його діяльності, подолати кризу та забезпечити розвиток в довгостроковій перспективі.[37]

Для забезпечення ефективної діяльності підприємства та досягнення конкурентних переваг необхідно обрати певну конкурентну стратегію, врахувати всі умови його функціонування. В роботі обґрунтовано основні переваги та ризики, що пов'язані з вибором тієї чи іншої конкурентної стратегії в умовах кризового стану. Вибір ґрунтується на можливостях та ресурсних обмеженнях підприємства.

Умова досягнення успіху стратегії може бути виконана тільки при тісній узгодженості та взаємодії стратегій всіх рівнів ієрархії в системі стратегічного управління. В роботі запропоновано взаємозв'язок конкурентних та функціональних стратегій на етапі виходу з кризи, сутність якого полягає в тому, що кожний вищий рівень ієрархії створює стратегічне середовище для наступного рівня, тобто на стратегічний план нижнього рівня накладаються обмеження стратегій більш високих рівнів ієрархії. Кожна конкурентна стратегія в рамках стратегії виходу з кризи може бути реалізована на основі розробки відповідних функціональних стратегій.

Процес прийняття управлінських рішень на етапі виведення підприємства з кризового стану може бути спрощений за умови використання розробленого в роботі алгоритму стратегії виходу з кризи в системі стратегічного управління.

Використання та реалізація запропонованої стратегії виходу з кризи на підприємстві дозволить: забезпечити ефективний розподіл і використання всіх ресурсів, завантажити виробничі потужності, ефективно використовувати кадровий та інноваційний потенціал, поліпшити фінансові результати діяльності підприємства, що підтверджується відповідними розрахунками.[30]

Висновки

При проведенні вивчення результатів діяльності досліджуваного об'єкта економічними службами підприємства на практиці безпосередньо звертається увага на такі показники, що характеризують якісну сторону роботи ТОВ “Талан”: обсяг виробництва в натуральному і грошовому вираженні, продуктивність праці, фондівіддачу, фондоозброєність.

Провівши аналіз діяльності ТОВ “Талан” можна сказати, що в порівнянні з першим півріччям 2019р. частка ОВФ в обігових коштах зменшується, а частка ОЗ в активах та доля довгострокових фінансових інвестицій в активах збільшується. Збільшення оборотних фондів в коштах говорить про несприятливість роботи підприємства.

Коефіцієнт Мобільності активів, в порівнянні з аналогічним періодом 2019р., зменшується і рівний 0,52 при рекомендованому значенні 0,5.

Щодо показників ділової активності то:

- Оа– зменшується, а повинна збільшуватись;
- Коефіцієнт оборотності обігових коштів – зменшується, повинен збільшуватись;
- Період обороту обігових коштів – збільшується, а повинен зменшуватись;
- Коефіцієнт оборотності запасів – збільшується, що й повинен робити;
- Коефіцієнт оборотності власного капіталу – зменшується, повинен збільшуватись.

Щодо показників рентабельності:

- (Рп) за прибутком від реалізації – збільшується;
- (Рч.п.) продукції за чистим прибутком – збільшується.
- Період окупає мості капіталу – зменшується;
- Період окупає мості власного капіталу – збільшується, а повинен зменшуватись.

Збільшення цих показників свідчить, що підприємство працює добре.

Чинники фінансової стійкості:

- Вл. обігові кошти – збільшились на 917тис.грн.;
- Коефіцієнт забезпечення вл. коштами – збільшився і дорівнює 0,45, при нормі 0,2;
- Маневреність робочого капіталу – зменшилась у 2,4 рази;
- Коефіцієнт покриття запасів – збільшується;
- Коефіцієнт фінансової незалежності – збільшується.

Одержані результати говорять про те, що підприємство працює стабільно та розвиває свою діяльність.

Показники ліквідності показують як швидко підприємство зможе розрахуватись із своїми боргами. Коефіцієнт поточної ліквідності збільшується і рівний 0,4; коефіцієнт швидкої ліквідності збільшується, дорівнює 1,37 при нормі 0,7-0,8.

ТОВ “Таланпром” у своїй діяльності використовує такі корпоративні стратегії, як :

- відторження – продаж Сумської взуттєвої фабрики;
- Спільного підприємства – у свій час до “Талан” було приєднане ТОВ “Ліберті”, що і зараз успішно функціонує.
- Концентричної диверсифікації створення нового цеху по вошиву взуття литого методу кріплення.

Розвиток ринку – вихід на нові збутові ринки .

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Баранцева С. Стратегічне управління прибутком як регулятор діяльності підприємств// Торгівля і ринок України. – 2002, вип. 14, т. 2.
2. Бланк І.А. Управління прибутком / І.А. Бланк. – К: Ніка-Центр, 2007. – 765с.
3. Бланк І. А. Управління прибутком.- К.; "Ніка - Центр", 2002р., 544с.
4. Блонська В. І. Стратегічне управління прибутком підприємства / В.І. Блонська, А.Я. Нагірна // Науковий вісник НЛТУ України. - 2010. - № 20. - С. 145-152.
5. Бойчик І. Економіка підприємства : [навчальний посібник] / Бойчик І. – 2-ге вид. – К. : Атика, 2006. – 528 с.
6. Бодаковський В.Ю. Проблеми формування прибутку вітчизняними підприємствами. Фінанси України, №1 2005р., с.106-111
7. Бодарчук К. Участь найманих працівників у прибутках підприємств (зарубіжний досвід) / К. Бодарчук // Україна: Аспекти праці. - 2020. - № 4. - С. 38-44.
8. Брігхем Є.Ф. Основи фінансового менеджменту, - К.: ВД “МОЛОДЬ”, - 1997р., - 998 с.
9. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навч. посібник / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко; за ред. Василенка В.О. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 400с.
- 10.Верхоглядова Н.І., Ядранський Д.М., Іваннікова Н.А. Економіка підприємства. Навчальний посібник. – К.: ”Видавничий дім ”Професіонал”, 2008.– 384с.
- 11.Висоцька А. В., Гончаров Ю. В., Управління прибутком на підприємстві та шляхи його покращення / А. В. Висоць-ка, Ю. В. Гончаров // Економіка, фінанси, менеджмент : Технології та дизайн. - 2020. - № 1 (6). - С. 1-7.
- 12.Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. — 2-ге видання. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 488 с.

13. Гладка Л. І., Управління прибутком в сучасних умовах / Л. І. Гладка, М. О. Домащенко, М. В. Ковальова // Економіка і регіон : Наук. Вісник Полтавського національного технічного університету ім. Ю. Кондратюка. - 2019. -№ 1(32). - С. 195-198.
14. Гончаров А.Б. Фінансовий менеджмент., - Х.:ВД "ІНЖЕК", 2003р., - 240 с.
15. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 304 с.
16. Грещак М. Г., Колот В. М., Наливайко А. П., Покропивний С. Ф., Сай В. М., Соболев С. М., Федонін О. С., Швиданенко Г.О. Економіка підприємства: Підручник/ За ред. С. Ф. Покропивного. — К.: КНЕУ, — 1999. — 547с.
17. Давиденко Н.М. Методологічні основи та інструменти підвищення прибутковості підприємств. Монографія - К.: ВД "МОЛОДЬ", - 1999р., - 978 с.
18. Дамар Р. Финансы и предпринимательство / Пер. с англ. Вишинский Б. В., Пипейкина В. П. - Ярославль: Елень, 2003. - 223 с.
19. Економіка підприємства: Навчальний посібник / За заг. Редакцією З.В.Герасимчук. – Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2010.
20. Економіка підприємства: [навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів] / [П.В.Круш, В.І.Подвігіна, Б.М. Сердюк та ін.]; за заг. ред. П.В. Круша, В.І.Подвігіної, Б.М.Сердюка. – [2-ге вид., стереотип.]. – К.: Ельга-Н, КНТ, 2009. – 780 с.
21. Економіка підприємства: навч. посіб. / С. Ф. Покропивний [та ін.]; ред. С. Ф. Покропивний - К. : КНЕУ, 2000. - 328 с.
22. Економіка підприємства: підручник / М. Г. Грещак [та ін.] ; ред. С. Ф. Покропивний; 2.вид., перероб. та доп. - К. : КНЕУ, 2000. - 526 с.:
23. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.]/О.С.Іванілов – К.:Центр учбової літератури, 2009. – 728с.
24. Кривицька О. Планування прибутку підприємства при визначенні стратегії його розвитку / Кривицька О. // Фінанси України – 2005. - №3

25. Кустріч Л.О., Управління прибутком підприємства / Л.О. Кустріч // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. - 2010. - № 99. - С. 16-21.
26. Матвієнко О.В. Дослідження методики максимізації прибутку підприємств малого та середнього бізнесу // Економіка України. – 2007. -№10. – с.41-45
27. Макаровська Т.П., Бондар Н.М.
28. Економіка підприємства: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. – К.: МАУП, 2003. – 304с.
29. Нікітін З.М. Прибуток: теоретичний і практичний підходи / Світова економіка і впливові міжнародні відносини. - 2002. - № 5. - С. 20 - 27.
30. Новодворський В. Д. Прибуток підприємства: бухгалтерський і економічний // Фінанси. - 2003. - № 4. - С. 64 - 68.
31. Олексик О.І. Прибутковість в управлінні результативністю діяльності сучасних компаній // Економіка України. – 2006. -№12. – с.33-39
32. Орлов О.О. Планування прибутку підприємств в умовах ринкової економіки: монографія / О.О. Орлов, Є.Г. Рясних, Н.І. Гавловська. – Хмельницький: Вид-во ХНУ, 2009. – 155с.
33. Основи підприємницької діяльності / За ред. В. М. Власової. - К.: Фінанси і статистика, 2000. - 496 с.
34. Планування діяльності підприємства: Конспект лекцій / Укладач О.Ю. Древаль. – Суми: Вид-во СумДУ, 2008. – 146 с.
35. Поддєрьогін А. М., Бабіч В.В., Удосконалення обліку формування й використання прибутку / А.М. Поддєрьогін, В.В. Бабіч // Фінансовий облік і аудит : Фінанси України. - 2019. - № 2. - С. 103-110.
36. Поддєрьогін А. М., Фінанси підприємств: Підручник / Керівник авт. і наук. ред проф. А. М. Поддєрьогін. 2-ге вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
37. Попрозман О.І., Фактори формування прибутку підприємства та їхня роль / Попрозман //Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної

- діяльності: Формування ринкових відносин в Україні. - 2019. - № 6. - С. 133-137
38. Ставки податків – електронний ресурс: <http://minfin.com.ua/taxes/-/taxrate.html>
39. Субботович Ю.Л. Прибуток підприємницьких структур в умовах ринкової трансформації економіки: Автореферат. – К.: Київський національний університет ім. Т.Шевченка, 2002. – 20 с.
40. Терещенко О.О.
41. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 554с.
42. Чёрный Л.Е. Роль инновационной деятельности в увеличении прибыли предприятия / Чёрный Л.Е. // Економіка. Фінанси. Право. – 2003. – № 8.
43. Швиданенко Г. О., Васильков В. Г., Гончарова Н.П., Економіка підприємства: підручник/ за заг. ред. Г. О. Швиданенко. – К.: КНЕУ, 2009. – 598 с.
44. Аналіз резервів збільшення прибутку - електронний ресурс: <http://www.ebk.net.ua/Book/BookEkAnaliz/part7.5.htm>
45. Балансовий прибуток - електронний ресурс: http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9_%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%83%D1%82%D0%BE%D0%BA
46. Закон України «Про лізинг» - електронний ресурс: <http://www.uazakon.com/document/spart73/inx73284.htm>
47. Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» - електронний ресурс: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/334/94-%D0%B2%D1%80>
48. Закон України «Про підприємства в Україні» - електронний ресурс: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/887-12>
49. Методи планування прибутку - електронний ресурс: http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8_%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%83%D0%B2%D0%

B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%83%D1%82%D0%BA%D1%83

50. Особливості управління прибутком підприємства в сучасних умовах / Л. Морозова, А. Килимник // Вінницький торговельно - економічний інститут КНТЕУ. М Вінниця - електронний ресурс: http://conftiapv.at.ua/publ/konf_5_6_12_2020_r/sekcija_5_ekonomichni_nauki/osoblivosti_upravlinnja_pr_ibutkom_pidpriemstva_v_suchasnikh_umovakh/77-1-0-2621
51. Податковий кодекс України – електронний ресурс: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
52. Прибуток - електронний ресурс:
53. <http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%83%D1%82%D0%BE%D0%BA>
54. Прибуток, його норма та напрями використання - електронний ресурс:
55. http://pidruchniki.com/1510082739829/politekonomiya/pributok_yogo_norma_napryami_vik_oristannya
56. Прибуток підприємства - електронний ресурс: <http://buklib.net/books/23861/>
57. Фактори, які впливають на прибуток – електронний ресурс: <http://www.finalearn.com/lifers-557-2.html>
58. Шляхи збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах - електронний ресурс: <http://cyberleninka.ru/article/n/shlyahi-zbilshennya-pributku-pidpriemstv-ukrayini-v-suchasnih-umovah#ixzz3bWWMrOHx>
59. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>
60. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>
61. Дяченко А. В., Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Кисильова К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019- 2020 рр. в

- Україні. Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 21-40.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85737>
62. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Фалько, К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 3. С. 127–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-14
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86223>
63. Карінцева О.І., Дегтярьова І. Б., Харченко М.О., Долгошеєва О. І., Кіріл'єва А. В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 3' 2020. С. 199-211. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-22
https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/22.pdf
64. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>
65. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>
66. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>
67. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
68. _Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

69. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>
70. Karintseva O., Kharchenko M., Boon E.K., ...Melnyk V., Kobzar O.(2021). Environmental determinants of energy-efficient transformation of national economies for sustainable development.. J. International Journal of Global Energy Issues, 2021, 43(2-3), P. 262–274
<https://doi.org/10.1504/IJGEI.2021.115148>
71. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81759>
72. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>
73. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. Problems and Perspectives in Management, 18(4), 37-48. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>
74. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU and Leading Countries of the World // Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 117-133. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>
75. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. Economic Annals-XXI, 179(9-10), 22-30. doi: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85476>

76. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko & M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice School of Technology. [in Ukrainian]. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>
77. Melnyk L.G., Kubatko O. (2017) The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova. – Ruda Śląska :Drukarnia i Studio Graficzne Omnidium 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1
78. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko // Journal of Environmental Management and Tourism. – Craiova: ASERS Publishing, 2017. – Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>
79. Veklych O., Karintseva O., Yevdokymov A., Guillamon-Saorin E.(2020). Compensation mechanism for damage from ecosystem services deterioration: Constitutive characteristic. J. International Journal of Global Environmental Issues, 19(1-3), P. 129–142
<https://doi.org/10.1504/IJGENVI.2020.114869>