



Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет
Шосткинський інститут

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ
ТА УПРАВЛІННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Індивідуальна тема: Особливості стратегічного планування на промислових підприємствах України

Спеціальність 051 «Економіка»

Завідувач кафедри: _____ / Тур О. М. /

Керівник роботи: _____ / Тур О. М. /

Виконавець: _____ / Васильцова Ю. Б. /
П.І.Б.

Шостка 2020

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА – ОСНОВА ЙОГО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ	6
1.1. Сутність стратегії та стратегічного планування	6
1.2. Класифікація стратегій розвитку підприємства, як основного елементу стратегічного плану	8
1.3. Методичні підходи до формування стратегічних планів розвитку промислового підприємства	11
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ВИБОРУ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ПІДПРИЄМСТВА	14
2.1. Методичні підходи до вибору ринкових стратегій розвитку	14
2.2. Методичні основи аналізу фінансово-економічного стану підприємств при формуванні стратегічного плану	18
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ПрАТ «ШЗХР»	23
3.1 Економічно-господарська характеристика діяльності ПрАТ «ШЗХР»	23
3.2. Аналіз фінансово-економічних показників ПрАТ «ШЗХР», як основа формування його стратегічного плану	26
3.3. Формування стратегічного плану ПрАТ «ШЗХР»	29
ВИСНОВКИ	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	34
ДОДАТКИ	39

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 42 сторінки., 6 таблиць, 2 рисунків, 2 додатків, список використаної літератури складає 47 джерел.

Метою роботи є проведення дослідження основ стратегічного планування та управління промисловим підприємством.

Об'єктом дослідження є ПрАТ «ШЗХР» та його виробничо-господарська діяльність.

В першому розділі «Стратегічне планування діяльності промислового підприємства – основа його ефективного управління» розглядаються теоретичні підходи до стратегічного планування, його принципи, зміст та структура, основні підходи до формування стратегії підприємства.

В другому розділі «Особливості вибору стратегій розвитку в контексті формування стратегічного плану підприємства» досліджено основи вибору оптимальної стратегії розвитку промислового підприємства. Досліджено теоретичні підходи до фінансово-господарського аналізу готовності підприємства до стратегічних перетворень.

В третьому розділі «Аналіз стратегічних альтернатив розвитку ПрАТ «ШЗХР»» досліджено особливості формування стратегічного плану діяльності промислового підприємства ПрАТ «ШЗХР», здійснено фінансово-господарський аналіз діяльності підприємства, проведено аналіз обсягів виробництва продукції, здійснено прогнозування обсягів виробництва, запропоновано основні напрямки і результати впровадження стратегічних змін при формуванні стратегічного плану розвитку підприємства.

Ключові слова до роботи: стратегія, планування, стратегічне планування, місія, цілі, прогноз.

ВСТУП

Розвиток виробничих підприємств України в ринкових умовах не можливо представити без створення стратегічного плану. Ринкове середовище є складним та мінливим і вимагає від керівників підприємств значних зусиль у досягненні високих економічних результатів. Побудований план на стратегічну перспективу дозволяє отримати певні орієнтири у досягненні довгострокових цілей розвитку підприємства.

Стратегічні плани дозволяють виявити найбільш важливі завдання розвитку підприємства, забезпечити довгострокове зростання виробництва, забезпечити високу конкурентоздатність підприємства. Маючи стратегічний план легко контролювати шлях до найважливішої довгострокової мети розвитку підприємства. Тому формування економічного стратегічного плану розвитку підприємства та визначення основних пріоритетних напрямків діяльності є надзвичайно актуальною проблемою в сучасних умовах.

Метою роботи є проведення дослідження основ стратегічного планування та управління промисловим підприємством.

Зазначена мета роботи вимагає виконання таких *завдань*:

- визначити економічну сутність стратегії розвитку підприємств та стратегічних планів;
- розглянути процес і етапи формування та реалізації стратегічного плану розвитку підприємства;
- дослідити економічний механізм вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства;
- дослідити практичне застосування механізму формування та реалізації стратегічного плану розвитку на прикладі ПрАТ «ШЗХР».

Предметом дослідження є процес управління, розробки та реалізації стратегічного плану .

Об'єктом дослідження є ПрАТ «ШЗХР» та його виробничо-господарська

діяльність.

У процесі проведення дослідження було використано наступні *методи*: економічний аналіз, системний і порівняльний аналіз та метод статистичних порівнянь.

Дана робота виконана на підставі документів ПрАТ «ШЗХР» та робіт вітчизняних і іноземних економістів, методичних посібників, законодавчих актів та періодичної літератури.

РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА – ОСНОВА ЙОГО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність стратегії та стратегічного планування

Становлення стратегічного планування на підприємствах стикається з рядом методологічних труднощів, одна з яких - це вибір ефективної стратегії розвитку підприємства. Процес розробки ефективної стратегічної діяльності підприємства є багатограним і складним завданням, яке вимагає розгляду базових стратегій, основних теоретичних підходів до формування стратегії, виявлення ряду альтернативних стратегій і визначення критеріїв їх ефективності.

Аналізуючи погляди різних учених на визначення стратегії і їх видів можна зробити висновок, що спостерігаються термінологічні відмінності до визначення стратегії і різні підходи до ознак класифікації стратегій, проте, слід погодитися з Дж. Міддлтоном, який відмічає, що «визначення стратегії завжди пов'язане з вибором напряму розвитку діяльності організації і маршрутом цього руху» [8]. Усю різноманітність визначення стратегій можна звести до трьох основних груп [45]:

- 1) стратегія, як засіб досягнення цілей підприємств, план або модель його дій;
- 2) стратегія, як набір правил ухвалення рішень;
- 3) стратегія, як програма функціонування підприємств у зовнішньому середовищі, тобто програма взаємодії з конкурентами, задоволення потреб клієнтів, реалізації інтересів власників, зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Так, до першої групи можна віднести Мескона, Альберта, Хедоурі [26], які відмічають, що стратегія є детальним, усебічним, комплексним планом,

призначеним для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.

Прикладом другої групи є визначення стратегії А. Чандлером [8] – «визначення довгострокових цілей і завдань підприємства, коригування діяльності в зв'язку з цим і залучення ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей». За таким визначенням, стратегія - є засобом координації цілей і ресурсів, що найбільше відповідає концепції стратегічного управління.

Стратегія по О. С. Віханському [4] найточніше характеризує представників третьої групи.

З нашої точки зору під стратегією слід розуміти набір правил, способів, механізмів розвитку, необхідних для ефективної діяльності підприємства, в умовах обмеженості ресурсів і динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Стратегічне планування за своїм змістом схоже за процедурою до формування стратегії розвитку. При стратегічному плануванні, як і при формуванні стратегії розвитку здійснюється розробка стратегічних рішень але у формі прогнозів, проектів програм та планів, а це в свою чергу вимагає висування цілей та стратегій поведінки які забезпечують ефективне функціонування підприємств у довгостроковій перспективі, швидку адаптацію його до мінливих умов ринкового середовища [4].

При цьому основною метою стратегічного планування є визначення можливих шляхів ефективного функціонування та розвитку підприємства у довгостроковій перспективі [4].

З нашої точки зору проведений аналіз категорій стратегія та стратегічне планування дає підстави розглядати стратегію в якості основного документу для формування стратегічного плану. Суть стратегії полягає в описі поведінки суб'єкту господарювання на довгострокову перспективу, яка дозволяє забезпечити ефективність діяльності підприємства, в умовах обмеженості ресурсів. Стратегічний план деталізує стратегію в питаннях визначення інструментів та ресурсів необхідних для досягнення стратегічних цілей та задач.

Проведений аналіз категорій стратегія та стратегічне планування дозволяє зробити висновок про їх схожість, а отже і можна говорити і про схожість процедур складання стратегій розвитку та стратегічних планів діяльності підприємства.

1.2. Класифікація стратегій розвитку підприємства, як основного елементу стратегічного плану

Кращою ілюстрацією змісту стратегії підприємства, що краще розкриє взаємозв'язок між стратегією розвитку та стратегічним планом, буде ознайомлення з основними видами стратегій (див. табл. 1.1). Можна говорити, що в кожному виді господарської діяльності підприємства використовують свої стратегії.

Розглянемо сутність окремих видів стратегій підприємства [17].

Товарно-ринкова стратегія – це комплекс стратегічних рішень, що визначають номенклатуру, асортимент і обсяги виробництва, а також способи просування і реалізації продукції (товарів, робіт або послуг) [17].

Варіанти товарної стратегії [17].

- ✓ Збереження або зміна переліку стратегічних номенклатурних груп;
- ✓ Збереження або зміна пропорцій цих груп в загальному обсязі випуску;
- ✓ Збереження або зміна обсягів виробництва;
- ✓ Збереження або зміна складу стратегічних ринкових зон господарювання;
- ✓ Збереження або зміна пропорцій операції на різних секторах ринку

Варіанти ринкової стратегії [17].

- ✓ **Стратегія вибору структури ринку збуту продукції:** моноsegmentний ринок (більше 90% виручки отримують від реалізації продукції на одному segmentі), домінують-segmentний ринок (від 70 до 89 % виручки отримують від реалізації продукції на одному segmentі), поліsegmentний ринок

збуту;

✓ **Стратегія ринкової експансії:** розширення сектора ринку, скорочення сектора ринку, збереження сектора ринку;

✓ **Стратегія ринкової конкуренції:** робота з конкретними споживачами (стратегія «прямої дії», стратегія «домінуючої фірми»), діяльність у сфері рекламування продукції; формування вигідних стосунків з конкурентами (стратегія товарної експансії, стратегія «мирного співіснування» (таємна змова, неповна змова, незалежна поведінка)); стратегія лідерства; стратегія «півзахисту»; стратегія аутсайдерства;

✓ **Цінові стратегії:** стратегія «зняття вершків»; стратегія «полегшеного проникнення»; стратегія диференціації цін по сегментах ринку; стратегія «надкушеного яблука» або «гонки за лідером»

Таблиця 1.1 – Класифікація стратегій розвитку підприємств

Класифікаційна ознака	Вид стратегій
За видом господарської діяльності [28; 46]	<ul style="list-style-type: none"> - виробничі стратегії; - стратегії конкуренції; - стратегії маркетингу; - стратегії збуту; - стратегії ціноутворення; - товарно-ринкові стратегії; - ресурсно-ринкові стратегії; - технологічні стратегії; - фінансово-інвестиційні стратегії; - соціальні стратегії; - інтеграційні стратегії
За рівнем формування стратегії [27; 34; 37]	<ul style="list-style-type: none"> - глобальні стратегії розвитку; - національні стратегії розвитку; - регіональні стратегії розвитку; - місцеві стратегії розвитку
Класифікація стратегій за М. Портером [42; 29]	<ul style="list-style-type: none"> - виробництво продукції з низькими витратами (стратегія лідерства за витратами); - стратегія диференціації; - стратегія орієнтації (стратегія ринкової ніші); - поєднання перелічених стратегій
Класифікація стратегій за А. Дж. Стріклендом і А. А. Томпсоном [41]	<ul style="list-style-type: none"> - наступальна стратегія; - захисна стратегія; - стратегія вертикальної інтеграції

Ресурсно-ринкова стратегія підприємства – це комплекс стратегічних рішень про номенклатуру, обсяги і якість ресурсів, що купують і використовують усередині підприємства, а також що визначають поведінку підприємства на ринках матеріальних факторах виробництва [17].

Види ресурсно-ринкової стратегії [17].

- **Стратегія обсягу ресурсних запасів:** формування довгострокового запасу, формування короткострокового запасу; формування середньострокового запасу;
- **Стратегія якості ресурсів:** лідируюча якість ресурсів; мінімальна якість ресурсів; середньогалузева якість ресурсів;
- **Стратегія вибору структури ринку постачальників ресурсів:** моноsegmentний ринок; домінантно-segmentний ринок; поліsegmentний ринок;
- **Стратегія ринкової конкуренції на ресурсному ринку:** концентрація зусиль на завоювання постачальника; концентрація зусиль на рекламуванні підприємства як покупця ресурсів; концентрація зусиль на стосунках з конкурентами на ресурсному ринку.

Технологічна стратегія підприємства – це комплекс погоджених стратегічних рішень що визначають технологічний тип підприємства і чинники зміни його технологічного типу [17].

Види технологічної стратегії [17].

- Стабільна технологія виробництва профільної продукції (технологічний тип);
- Відсутність стабільної технології (кон'юнктурний тип);
- Освоєння технології відповідною майбутнім запитам ринку при активній ринковій політиці (маркетинговий тип);
- Систематична розробка власних технологій тих, що випереджають існуючий рівень (підприємства «технологічного стрибка»)

Фінансово-інвестиційна стратегія підприємства – комплекс погоджених стратегічних рішень, що визначають способи залучення, накопичення і витрачання фінансових ресурсів [17].

Кадрова стратегія підприємства – комплекс погоджених стратегічних рішень, щодо визначального типу і структури колективу працівників підприємства, а також характеру взаємодії його з керівництвом підприємства [17].

Отже, наведена класифікація стратегій розвитку підтверджує раніше зазначену думку щодо визначення стратегії розвитку як певного набору дій, але для досягнення визначених цілей і завдань слід розуміти де взяти ресурси необхідні для їх реалізації. Таким чином стратегія розвитку доповнена прогнозом чи планом дозволяє конкретизувати дії підприємства по досягненню встановлених цілей. Можна сказати, що стратегічний план є своєрідною формою стратегії розвитку яка деталізує поведінку фірми на довгострокову перспективу.

1.3. Методичні підходи до формування стратегічних планів розвитку промислового підприємства

Узагальнюючи різні підходи до змісту процесу розробки стратегічного плану [1; 2; 4; 28; 36; 41; 42], слід зазначити, що єдиного способу його розробки, не існує, але в цілому цей процес повинен давати відповідь на три питання: Де знаходиться фірма нині? Куди необхідно рухатися? Що необхідно зробити?

Формування стратегічного плану підприємства із врахуванням робіт вітчизняних та іноземних фахівців [1; 2; 4; 28; 36; 41; 42] доцільно проводити у такій послідовності (рис. 1.1).

На першому етапі формування стратегічного плану розвитку підприємства аналізують соціально-економічні закони, що дає уявлення про те, якими інструментами і як саме потрібно ними користуватися при управлінні підприємством.

До другого етапу формування та реалізації стратегічного плану відносять процес формування стратегічних пріоритетів, місії, цілей та завдань розвитку підприємства.

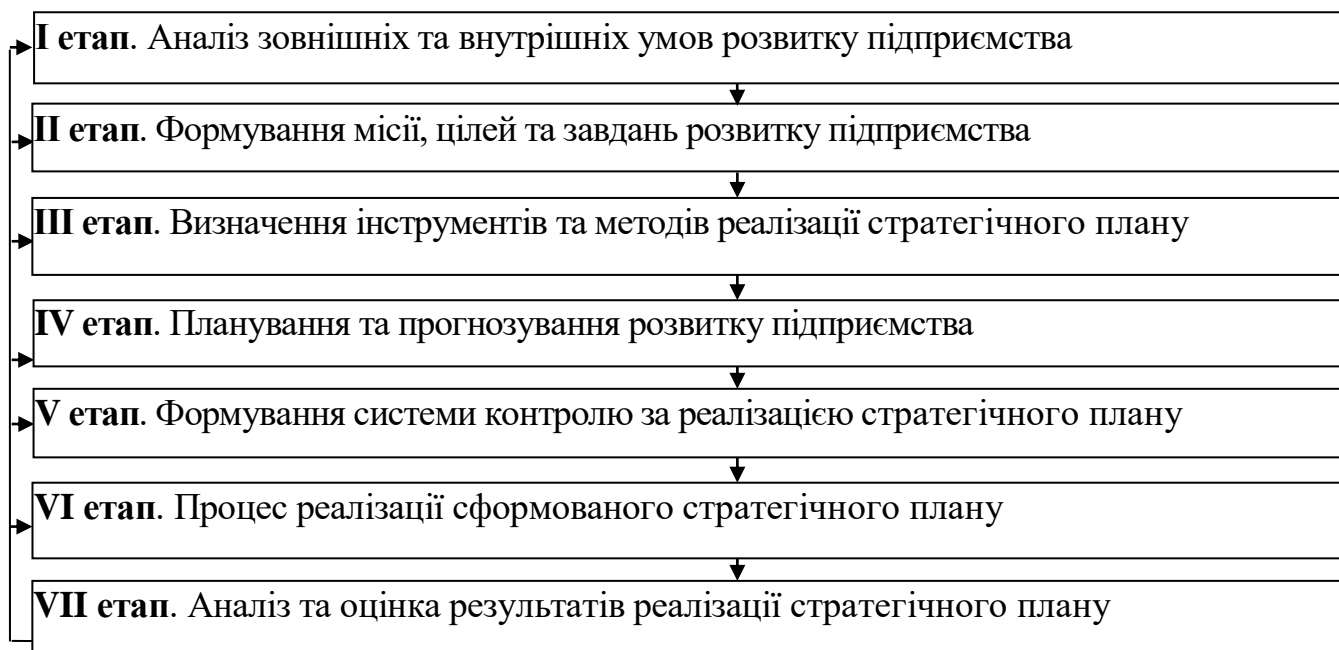


Рисунок 1.1 – Етапи формування стратегічного плану розвитку підприємства

На третьому етапі формування та реалізації стратегічного плану розвитку підприємства визначається комплекс механізмів, інструментів та методів реалізації обраних цілей і завдань.

На четвертому етапі формування та реалізації стратегічного плану розвитку підприємства здійснюється планування та прогнозування розвитку підприємства.

Система планування та прогнозування націлена на визначення у «цифровому» вираженні цілей і завдань, що визначені в стратегії. Іншими словами, коли і яких параметрів розвитку підприємства ми повинні досягти за допомогою перелічених у стратегії інструментів та механізмів впливу.

На п'ятому етапі формування та реалізації стратегічного плану розвитку підприємства відбувається формування системи контролю за процесом реалізації стратегії.

Шостий етап формування та реалізації стратегічного плану розвитку підприємства передбачає розроблення процесу реалізації сформованої стратегії. Цей етап передбачає встановлення логічної послідовності етапів реалізації

стратегії у часовому просторі: як робити, коли робити, як часто робити? Зокрема, встановлення частоти проведення контролюючих заходів з реалізації стратегії; встановлення етапів досягнення проміжних цілей та завдань; встановлення кінцевого терміну досягнення цілей; встановлення частоти проведення аналізу процедур виконання стратегії та необхідності (якщо така виникне) внесення коректив у процес реалізації стратегії.

На сьомому етапі формування та реалізації стратегічного плану розвитку підприємства здійснюється аналіз та оцінка результатів реалізації стратегії. Цей етап дозволяє провести аналіз процесу розроблення та реалізації стратегії для спрощення у майбутньому процедур формування нових стратегічних планів розвитку підприємства із урахуванням помилок та вдалих рішень щодо вирішення поставлених у стратегії цілей і завдань.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ВИБОРУ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Методичні підходи до вибору ринкових стратегій розвитку

Під час вибору варіанта стратегії підприємства береться до уваги значна кількість факторів щодо самого підприємства, а також середовища, в якому вона працює. Серед основних факторів, які стосуються безпосередньо підприємства, слід назвати такі [1; 2]:

Цілі підприємства, в яких відображається, до чого прагне підприємство. Від цілей залежить варіант стратегії – зростання, стабілізації, виживання (реструктуризації), скорочення.

Пріоритети, інтереси вищого керівництва суттєво впливають на вибір стратегії. Наприклад, вихід на новий ринок або розробка нового продукту завжди пов'язані зі значним ризиком. Тому схильність керівництва до ризику відіграватиме вирішальну роль у виборі такого варіанта розвитку.

Стратегічний потенціал підприємства є одним із найважливіших моментів у виборі стратегії. Без кваліфікованого персоналу, сильної управлінської команди, придатної технології, обладнання неможлива реалізація стратегії, котра потребує глибоких знань, високої кваліфікації та відповідного виробничого потенціалу організації.

Розмір підприємства істотно впливає на вибір стратегії, оскільки саме залежно від цього фактора, а також галузі, в якій діє підприємство, визначається модель поведінки стосовно конкурентів і враховуються обмеження, пов'язані зі специфікою галузі. Зокрема, підприємства малого бізнесу можуть дотримуватися певних характерних стратегій розвитку – копіювання продуктів, послуг великих підприємств, співпраці з великим підприємством (франчайзинг), участь у виробництві продукту великого підприємства, фокусування на певній

ніші ринку (у фрагментарних галузях). Головна ціль таких підприємств – звести до мінімуму конкуренцію з великими підприємствами.

Конкурентні переваги підприємства. Урахування конкурентних переваг при виборі стратегії – це основа для ефективної конкуренції у довгостроковому періоді. Причому стратегія розвитку може бути заснована на одній певній конкурентній перевазі, наприклад – наявній унікальній технології або кваліфікації робітників.

Стадія життєвого циклу підприємства (продукції). Залежно від того, на якій стадії життєвого циклу перебуває підприємство, її керівництво може вибирати одну зі стратегій: зростання, стабілізації, реструктуризації, скорочення, глобалізації. Відповідно до стадії життєвого циклу продукту суттєво різняться маркетингові, цінові, виробничі стратегії.

Фінансові ресурси підприємства також впливають на вибір стратегії, оскільки будь-які стратегічні зміни потребують значних фінансових витрат.

Ступінь залежності від зовнішнього середовища відіграє значну роль у виборі стратегії. Реалізація стратегії залежить не лише від наявності відповідного стратегічного потенціалу, а й від того, чи можна знайти постачальників сировини та матеріалів або споживачів продукції.

Зобов'язання підприємства за попередніми стратегіями. У виборі стратегії враховується той фактор, що впродовж певного часу підприємство виконуватиме попередні зобов'язання, а це стримуватиме або коректуватиме можливості реалізації нової стратегії.

Фактор часу обов'язково береться до уваги у виборі стратегії. В теперішніх умовах діяльності це один із найсуттєвіших чинників, оскільки саме від вчасності прийнятих рішень і виконаних дій залежить успіх у конкурентній боротьбі.

Можна вирізнити основні фактори, що пов'язані з середовищем функціонування підприємства і впливають на вибір стратегії [1; 2].

Привабливість стратегічної зони господарювання. Цей фактор впливає на вид стратегії (зростання або скорочення) і ступінь її агресивності.

Стан галузі й сильні сторони підприємства можуть мати вирішальне значення у виборі стратегії розвитку.

Стратегії конкурентів та їх кількість. Вид ринку за типом конкуренції (олігополія, монополія), кількість конкурентів, їхні позиції, активність і стратегії конкуренції суттєво впливають на вибір варіанта стратегії конкуренції організації.

На практиці підприємство може водночас реалізовувати кілька стратегій. Це особливо характерне для широко диверсифікованих підприємств.

В межах базової стратегії підприємство може вибрати один із кількох напрямів дій, що називаються стратегічними альтернативами. Розглянемо основні стратегічні альтернативи по базових стратегіях (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Стратегічні альтернативи по базових стратегіях організації

№ з/п	Варіант базової стратегії	Можливі стратегічні альтернативи
1	Стратегія зростання	Інтенсифікація ринку, інтегроване зростання, географічна експансія, міжфірмове співробітництво, кооперація, зовнішньоекономічна діяльність
2	Стратегія стабілізації	Економія ресурсів, ревізія витрат, селективність. Балансування на ринках, пошук нових стратегічних зон господарювання, зміна цінової політики
3	Стратегія виживання (реструктуризація)	Зміна товарної політики, зміна стратегії маркетингу, перепрофілювання організації, виокремлення структурних підрозділів з утворенням нових юридичних осіб, об'єднання (злиття) підприємств з утворенням нової юридичної особи, удосконалення управління фірмою
4	Стратегія скорочення	Скорочення витрат, скорочення окремих видів бізнесу, стратегія «збору врожаю», стратегія ліквідації організації

Вибір конкретної стратегічної альтернативи має здійснюватися на основі оцінок шансів та ризиків, що є найвірогіднішими для кожної з них. При цьому можуть застосовуватись різні методи, зокрема «мозкової атаки» (колективної

генерації ідей, оцінки стратегій розвитку), Дельфі (проведення анкетування та формування діапазону думок експертів з приводу вибору оптимальної стратегії розвитку організації), аналітико-ієрархічного прогнозування (вибір альтернативного варіанта дій з управлінням цілей фірми, сценаріїв розвитку умов діяльності організації, витрат на здійснення заходів).

Основним критерієм оцінки обґрунтованої стратегічної альтернативи є можливість досягнення з її допомогою цілей підприємства.

Якщо стратегія відповідає даному критерію, то її дієздатність визначається за такими напрямками:

Відповідність обраної стратегії стану та вимогам оточення. При цьому перевіряється, наскільки стратегія відповідає вимогам бізнес-середовища, враховуються фактори динаміки ринку, життєвого циклу продукту, галузі, організації, можливості появи та розвитку нових конкурентних переваг.

Відповідність обраної стратегії потенціалу та можливостям підприємства. Оцінюється, як обрана стратегія пов'язана з іншими стратегіями й чи відповідає вона можливостям персоналу та іншим можливостям організації.

Прийнятність ризику, який супроводжує стратегію.

Оцінку ризику проводять за напрямками: реалістичність передумов, покладених в основу вибору стратегії; негативні наслідки для організації у разі невдачі; співвідношення можливого позитивного результату й ризику втрат від провалу в реалізації стратегії.

Слід зазначити, що вибір окремого виду стратегії також залежить від етапу життєвого циклу компанії на ринку, тобто від визначеного рівня збуту, прибутку та інших показників. У кожній фазі є свої специфічні проблеми в освоєнні ринку, які з успіхом можна розв'язати, застосовуючи відповідні стратегії. Модель життєвого циклу товару на ринку дозволяє визначити стратегію компанії для кожної фази існування її товару на ринку. Використовуючи графічне зображення на рис. 2.1, наведемо коротку характеристику кожної окремої фази життєвого циклу товару на ринку.

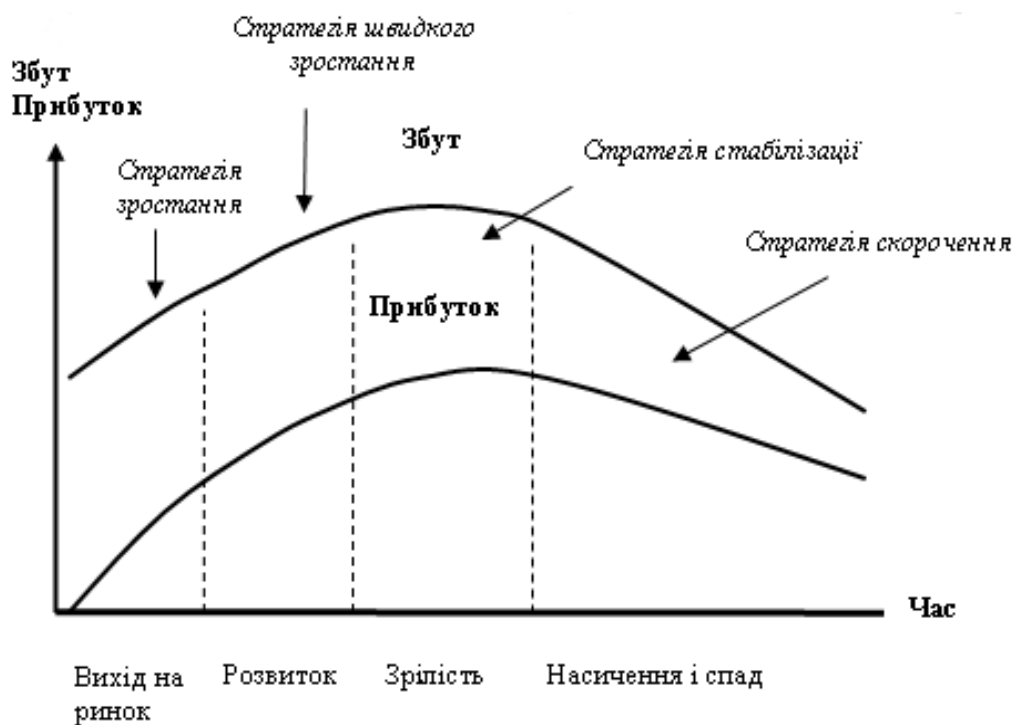


Рисунок 2.1 – Модель життєвого циклу товару на ринку

У першій фазі «Зародження та вихід на ринок» збут та прибуток незначний, тому варто застосовувати стратегію, орієнтовану на зростання. У другій фазі «Розвиток» спостерігається швидке нарощування збуту та прибутку, доцільно використовувати стратегію швидкого зростання. У третій фазі «Зрілість», де вже протягом тривалого періоду показники збуту та прибутку є стабільними та високими, обирається стратегія, орієнтована на стабільність. Завершальним кінцем є четверта фаза «Насичення та спад» вже з незначними показниками збуту та прибутку, тож варто застосувати в даному випадку стратегію скорочення [19].

2.2. Методичні основи аналізу фінансово-економічного стану підприємств при формуванні стратегічного плану

Як було зазначено вище вибір і формування стратегії розвитку орієнтовано на довгостроковий якісно певний напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форм його діяльності, системи взаємин усередині організації, а

також позиції в оточуючому середовищі. Сама стратегія розвитку впливає і на стратегічний план, адже він розробляється на основі стратегії із врахуванням обраного орієнтиру розвитку. Тому будь-якому підприємству перш ніж приступити до формування стратегії розвитку та стратегічного плану, необхідно провести аналіз його фінансово-економічного стану. Із врахуванням проведеного аналізу визначають стратегічні напрями розвитку та розробляють стратегічний план. В процесі комплексного аналізу розвитку підприємства виникає необхідність одночасного вивчення сукупності показників, значення яких в динаміці відображують практично усі сфери його виробничо-господарської діяльності.

Основними джерелами інформації для проведення аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства є бухгалтерська звітність підприємства: Форма 1 «Баланс»; форма 2 «Звіт про фінансові результати».

На основі зазначених бухгалтерських документів підприємства є можливість провести розрахунок наступних узагальнюючих фінансово-економічних показників [3; 20; 21; 31; 39; 43; 44; 46].

Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття) [3; 20].

$$K_{л.заг} = \frac{A_{пот}}{З_{пот}} \quad (2.1)$$

де, $A_{пот}$ - поточні активи, грн.;

$З_{пот}$ - поточні зобов'язання, грн.

Цей показник співвідноситься з одиницею і показує, скільки грошових одиниць поточних активів припадає на одну грошову одиницю поточних зобов'язань. При $K_{л.заг} < 2$ платоспроможність підприємства не висока і існує певний фінансовий ризик.

При $K_{л.заг} > 3$ може виникнути сумнів у ефективності використання поточних активів. Співвідношення 2:1 вважається нормальним, але для деяких сфер воно коливається від 1,2 до 2,5.

Коефіцієнт термінової ліквідності [39; 43].

$$K_{л.терм} = \frac{A_{ликв}}{З_{пот}} \quad (2.2)$$

де, $A_{ликв}$ - активи високої ліквідності, грн.;

$З_{пот}$ - поточні зобов'язання, грн..

Показує здатність підприємства в короткі строки (термін) виконати свої поточні зобов'язання. Зростання показника вважається позитивною тенденцією, що вказує на покращення фінансового стану підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності [31; 46].

$$K_{л.абс} = \frac{\Gamma + Ц_{п}}{З_{пот}} \quad (2.3)$$

де, Γ , $Ц_{п}$ - грошові кошти та короткострокові цінні папери відповідно, грн.;

$З_{пот}$ - поточні зобов'язання, грн.

Показує здатність підприємства миттєво розраховуватися зі своїми короткостроковими зобов'язаннями. Значення цього коефіцієнту вважається достатнім якщо він перевищує 0,2-0,25. Позитивною тенденцією є зростання показника у часі.

Коефіцієнт платоспроможності (фінансової стійкості) [3; 39].

$$K_{н/с} = \frac{K_{вл}}{З_{заг}} \quad (2.4)$$

де, $K_{вл}$ - власний капітал, грн.;

$З_{заг}$ - загальні зобов'язання підприємства, грн..

Показує здатність підприємства виконувати свої короткострокові та довгострокові зобов'язання за рахунок власних активів. Зокрема даний показник вказує на фінансову стійкість підприємства та ризик його банкрутства. Чим менший показник тим більше ризик виникнення банкрутства, фінансова стійкість підприємства зростає при зростанні даного показника. Вважається, що значення показника повинне перевищувати 0,5.

Точка беззбитковості (критичний обсяг виробництва) [31; 39].

$$Q_{б.м} = \frac{I_{пост}}{Ц - I_{пер}} \quad (2.5)$$

де, $I_{пост}$ – загальна величина постійних витрат, грн.;

$Ц$ – ціна одиниці продукції, грн./шт.;

$I_{пер}$ – питомі змінні витрати або змінні витрати на одиницю продукції, грн./шт.

Показує обсяг виробництва продукції в натуральному вираженні за якого підприємство повністю покриває свої витрати але не отримує прибутку. Обсяг виробництва, що нижчий за вказане значення є збитковим. Для отримання даного показника у вартісному вираженні необхідно розрахункове значення критичного обсягу виробництва помножити на ринкову ціну продукта (товару, послуги, робіт).

Зона фінансової безпеки (стійкості) [43; 46].

$$B_{зи} = \frac{B - O_{бс}}{B} \quad (2.6)$$

де, $O_{бс}$ - точка беззбитковості у вартісному вираженні, грн.;

B - обсяг виручки від реалізації продукції, грн.

Показує можливі межі маневрування підприємства, як в ціновій політиці, так і в зниженні натурального обсягу виробництва і реалізації продукції в процесі здійснення операційної діяльності за несприятливих ринкових умов (зниження попиту, посилення конкуренції і тому подібне). Даний показник також вказує на той обсяг виробництва, який знаходиться в межах між фактично досягнутим рівнем виробництва і обсягом беззбитковості.

Рентабельність виробництва [21; 44].

$$R = \frac{\Pi}{S_{сер} + S_{ноз}} \quad (2.7)$$

де, Π - прибуток, грн.;

$S_{сер}$ - середньорічна вартість основних фондів, грн.;

$S_{ноз}$ - середньорічні залишки нормованих обігових коштів, грн.

Показує суму прибутку яка припадає на одиницю основних та обігових

коштів підприємства.

Рентабельність окремих видів продукції [20; 43].

$$R_n = \frac{Ц - С}{С} \quad (2.8)$$

де, Ц - ціна одиниці продукції, грн.;

С - собівартість виготовлення одиниці продукції, грн.

Показує суму прибутку, що припадає на одиницю собівартості виробу. (сума прибутку на 1 грн. собівартості). Розраховується у відсотках або в безрозмірних показниках.

Рентабельність продукції [39; 46].

$$R_n = \frac{П_{реал}}{С_{реал}} \quad (2.9)$$

де, П_{реал} - прибуток від реалізації продукції, грн.;

С_{реал} - собівартість реалізованої продукції, грн.

Показує суму прибутку, що припадає на одиницю собівартості виробленої продукції.

Аналіз зазначених показників фінансово-економічного стану підприємства є основою для визначення поточного стану розвитку фірми і вибору певної стратегічної альтернативи, що є підґрунтям до формування стратегічного плану розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ПрАТ «ШЗХР»

3.1 Економічно-господарська характеристика діяльності ПрАТ «ШЗХР»

Шосткинський завод хімічних реактивів було створено на базі «НАТУРКАУЧУК» 17 березня 1953 року. На протязі свого існування Шосткинський завод хімічних реактивів часто змінював свою організаційну форму від орендного підприємства до акціонерного товариства. На сьогоднішній день дане підприємство має організаційно-економічну форму Приватного акціонерного товариства та згідно власного Статуту має наступне скорочене найменування – ПрАТ «ШЗХР». Юридична адреса ПрАТ «ШЗХР» - м. Шостка, вул. Індустріальна, 1.

Основним видом діяльності підприємства є виробництво промислової продукції, а саме органічних і неорганічних хімічних реактивів, складних мікробіологічних барвників, індикаторів для аналітичних лабораторій, продукції виробничо-технічного призначення тощо.

ПрАТ «ШЗХР» є багатопрофільним підприємством хімічної промисловості, яке поставляє широкий асортимент продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Підприємство активно співпрацює з білоруськими, казахстанськими підприємствами. Налагоджено взаємовигідні відносини з німецькими, китайськими, чеськими, польськими, індійськими фірмами.

Приватне акціонерне товариство «Шосткинський завод хімічних реактивів» свою виробничу діяльність здійснює на основі статутного капіталу який складає 744000.00 грн.

На ПрАТ «ШЗХР» створена потужна науково - виробнича база з випуску хімічних товарів, більшість з яких є унікальними не тільки для України але й для країн СНД.

Робітники ПрАТ «ШЗХР» мають справу із ректифікаційними колонами,

ємнісним устаткуванням, агресивними хімікатами, здійснюють в промисловому масштабі реакції конденсації, сульфування, нітрування, діазотування, амінування та цілу низку інших хімічних процесів.

ПрАТ «ШЗХР» має нормативно - технічну базу, яка включає в себе дані за технологіями, стандартам, близько 4 000 найменувань випускаємої продукції.

ПрАТ «ШЗХР», як і вся промисловість у цілому, функціонує в складній політичній та соціально-економічній ситуації. Зупинено низку хімічних підприємств, що були основними постачальниками сировини.

Один з основних постачальників ПрАТ «ШЗХР» було Сєверодонецьке об'єднання «АЗОТ» яке постачало метанол, оцтову кислоту, їдкий натр та інші реагенти. Призупинено договірні відносини з підприємствами Криму і Донецька: НПО «Інкор і К», що функціонувало у м. Донецьк та постачало фенол, ортокрезол, ПАО «БРoM», що функціонувало у м. Красноперекoпськ та постачало бром, об'єднання «СТІРОЛ», що функціонувало у м. Горлівка та постачало нітрат натрію та ін.

Використовуючи фінансову звітність підприємства за 2017-2018 роки (див. додатки А-Б), проаналізуємо основні господарські показники діяльності ПрАТ «ШЗХР» (див. таблицю 3.1).

Отже, дані таблиці 3.1 свідчать про погіршення економічної ситуації на підприємстві. Чисті доходи підприємства скоротилися на 1772,7 тис. грн., що складає 95,1 % від попереднього періоду. Підприємство за результатами господарської діяльності отримало валовий прибуток який скоротився на 950,00 тис. грн. проте через значні адміністративні витрати які за 2017-2018 роки зросли на 1109,00 тис. грн. підприємство отримало як кінцевий результат своєї роботи збиток, який у 2017 році склав 2618,00 тис. грн., а у 2018 році – 3888,00 тис. грн. тобто загальний збиток підприємства за аналізуємий період зріс на 1270,00 тис. грн.

Таблиця 3.1 – Аналіз господарських показників ПрАТ «ШЗХР» за 2017-2018 рік

Показники	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Відхилення, тис. грн	Відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	36016,0	34243,3	-1772,7	95,1
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	4790	4971	181	103,8
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	37348	43078	5730	115,3
Валовий прибуток, тис. грн.	8624	7674	-950,00	88,98
Адміністративні витрати, тис. грн.	9250	10359	1109,00	111,99
Витрати на збут, тис. грн.	1520	1193	-327,00	78,49
Інші операційні витрати, тис. грн.	704	465	-239,00	66,05
Чистий фінансовий результат (збиток), тис. грн.	-2618	-3888	-1270,00	148,5

Варто відзначити, що на ПрАТ «ШЗХР» значна кредиторська заборгованість, яка за 2017-2018 роки зросла на 5730,00 тис. грн. При чому величина кредиторської заборгованості майже в 10 раз вище за дебіторську яка слала у 2018 році 4791,00 тис. грн. Варто зазначити, що величина дебіторської заборгованості майже не змінилася за аналізуємий період.

Отже, із попереднього аналізу основних господарських показників діяльності підприємства можна сказати про погіршення його економічного стану. Особливо негативним є зростання кредиторської заборгованості, що вказує на нестачу коштів у підприємства, а отже і відсутні можливості до інвестування у виробництво продукції.

Для формування стратегічного плану діяльності підприємства слід проаналізувати основні фінансово-економічні показники за останні роки роботи ПрАТ «ШЗХР».

3.2. Аналіз фінансово-економічних показників ПрАТ «ШЗХР», як основа формування його стратегічного плану

Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства дає можливість розробити основні сценарії розвитку підприємства в майбутньому та скласти стратегічний план щодо досягнення основних цілей розвитку. Для проведення такого аналізу скористуємось методикою аналізу викладеної у розділі 2.2.

Результати розрахунків основних фінансово-економічних показників по ПрАТ «ШЗХР» наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «ШЗХР»

№ з/п	Назва показника	2017 рік	2018 рік	Відхилення, +/-
1	Коефіцієнт загальної ліквідності	0,373	0,373	0,000
2	Коефіцієнт термінової ліквідності	0,362	0,357	-0,005
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,039	0,021	-0,018
4	Коефіцієнт платоспроможності (фінансової стійкості)	0,016	0,016	0,000
5	Рентабельність виробництва (по балансовому прибутку), %	28,97	24,53	-4,44
6	Рентабельність продукції, %	31,48	28,88	-2,60

Аналіз даних таблиці 3.2 показав загальне погіршення фінансового стану підприємства. Всі показники ліквідності та платоспроможності є нижче нормативних. В динаміці показники ліквідності знижуються, але темпи скорочення показників є незначним, а отже загальний фінансовий стан хоча є кризовим але він суттєво не погіршується. При збереженні ситуації фінансовий стан підприємства в подальшому стабілізується проте суттєвого покращання

ситуації без серйозних стратегічних змін не відбудеться.

Показники рентабельності також знижується. Рентабельність виробництва за 2017-2018 роки скоротилася на 4,44 %, а рентабельність реалізованої продукції на 2,6 %. Таке скорочення пояснюється зниженням балансового прибутку підприємства. Виходячи з аналізу даних в розділі 3.1 підприємство не отримує чистого прибутку, а отже за критерієм чистого прибутку діяльність підприємства є нерентабельною.

Як видно з аналізу, ПрАТ «ШЗХР» потребує реалізації результативного плану дій спрямованого на покращання не тільки фінансового його становища, а й в питаннях збільшення обсягів виробництва та продажу продукції заводу.

Виходячи з цього проаналізуємо динаміку випуску продукції по ПрАТ «ШЗХР» за 2013-2018 роки (див. таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Динаміка випуску продукції по ПрАТ «ШЗХР» за 2013-2018 роки, кг

Найменування	Випуск					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Електроліт натрієво-літєвий	1188.88	1277.77	1267.56	1154.80	1120.98	1098.04
Азур І	988.88	1000.98	1020.01	1021.67	1001.25	987.40
Азур-золін за Романовським	1388.88	1403.22	1565.80	1698.41	1979.00	2456.03
Рубезорум	1382.20	1409.76	1365.70	1289.00	1123.03	1056.87
Церулезум	995.56	1997.75	1911.48	1923.10	1832.00	1796.80
Смоли фенолформальдегідні	1200.00	1211.07	1199.69	2381.92	2205.20	2408.81
Перекис водню	1177.76	1198.00	1288.49	1445.24	1987.09	2198.01
Бис-(саліциліденімінато)	1189.08	1203.81	1357.90	1378.10	1385.04	1310.04
Гексаметилендіамін	1188.76	797.64	1223.37	1107.76	2366.41	1688.00
Разом випущено	10700	11500	12200	13400	15000	15000

З таблиці 3.3 видно, що випуск продукції по окремим категоріям різний. Тенденція зростання випуску продукції простежується за такими ми видами продукції, як Азур-золін за Романовським, перекис водню, Бис-(саліциліденімінато). Обсяг випуску інших видів продукції з кожним роком має тенденцію до зниження. Але загальний обсяг випуску виробів з кожним роком поступово зростає проте у вартісному вираженні обсяги продаж дещо скорочуються через проведення цінової політики підприємства спрямованої на зниження оптово-відпускних цін.

Для формування дієвого стратегічного плану необхідно зробити прогноз випуску продукції, адже від даного показника залежить рівень та динаміка чистого прибутку і загальний фінансовий стан підприємства.

За даними таблиці 3.3 побудуємо проноз випуску продукції із використання рівнянь тренду, що були побудовані за допомогою програми MS Excel (див. таблицю 3.4).

Таблиця 3.4 – Прогноз випуску продукції по ПрАТ «ШЗХР» на 2019-2023 роки

Найменування	Випуск					Рівняння тренду	Коефіцієнт множинної кореляції
	2019	2020	2021	2022	2023		
1	2	3	4	5	6	7	8
Електроліт натрієво-літєвий	1219,89	1236,94	1230,64	1201,01	1148,03	$y = -11,671x^2 + 52,061x + 1179,5$	0,7304
Азур I	986,60	1006,99	1017,13	1016,99	1006,58	$y = -5,1348x^2 + 35,803x + 955,93$	0,9059
Азур-золін за Романовським	1234,59	1440,18	1645,77	1851,36	2056,95	$y = 205,59x + 1029$	0,8825
Рубезорум	1454,17	1380,91	1307,67	1234,42	1161,18	$y = -73,244x + 1527,4$	0,864
Церулезум	1181,41	1839,81	1940,40	2040,99	1955,64	$y = -92,969x^2 + 751,37x + 523,01$	0,7188
Смоли фенол-формальд егідні	1038,59	1330,27	1621,95	1913,63	2205,31	$y = 291,68x + 746,91$	0,7696
Перекис водню	1004,43	1222,29	1440,15	1658,01	1875,87	$y = 217,86x + 786,57$	0,8718

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Бис-(саліцил-ідемінато)	1158,83	1266,31	1336,75	1370,15	1366,50	$y = -18,522x^2 + 163,05x + 1014,3$	0,8451
Гексаметил-ендіамін	1001,92	1069,03	1203,82	1406,30	1676,47	$y = 33,843x^2 - 34,421x + 1002,5$	0,4934
Разом випущено	10595,27	11543,84	12492,41	13440,98	14389,55	$y = 948,57x + 9646,7$	0,9641

Аналіз таблиці 3.4 свідчить про те, що по більшості видів продукції відбулося зростання прогнозованого обсягу випуску продукції. Найбільше це спостерігається по таких видах продукції: перекис водню, Бис-(саліцилідемінато), Азур-золін за Романовським та Азур І, прогнозовані обсяги випуску яких щорічно зростають. Коефіцієнт множинної кореляції даних видів продукції є більше 85%, що свідчить про добру відповідність даним. Негативна тенденція зменшення прогнозованих обсягів випуску можна спростерігати у продукті Рубезорум.

Загальний прогнозований випуск продукції має тенденцію до щорічного збільшення, що в цілому дає оптимістичний результат.

З наведених даних можна зробити загальний висновок про подальше зростання обсягів до 5000 кг. Отже підприємству для реалізації виявлених тенденцій слід приділити особливу увагу розробці та реалізації збутової політики задля запобігання зниження обсягів виробництва в 2019-2023 роках.

3.3. Формування стратегічного плану ПрАТ «ШЗХР»

Протягом тривалого періоду часу досліджуване підприємство ПрАТ «ШЗХР» є стратегічно важливим підприємств Шостки. Однак аналіз господарської діяльності підприємства показав наявність негативних тенденцій щодо економічної ефективності його діяльності.

Серед таких можна виділити:

- тривала збитковість підприємства: у 2017 році ПрАТ «ШЗХР» отримало

збиток у сумі 2618 тис грн., сума якого зросла у 2018 році до 3888 тис. грн.

- протягом 2017-2018 років ПАТ «ШЗХР» не нараховувало та не виплачувало дивідендів акціонерам підприємства;

- показники ліквідності та платоспроможності характеризують втрату ПрАТ «ШЗХР» платоспроможності протягом дослідженого періоду.

Отже, курс на підвищення ефективності господарської діяльності ПАТ «ШЗХР» є визначальним при формуванні стратегічного плану розвитку підприємства.

Як вже згадувалося раніше, визначенню стратегії розвитку передують усвідомлення місії і цілей організації.

Стосовно ПрАТ «ШЗХР» місія може бути сформульована таким чином: «Наша місія – забезпечувати споживачів більш довершеними, надійними і доступними продуктами, хімічною сировиною і послугами, пов'язаними з їх використанням».

Тоді стратегічними цілями можуть бути наступні:

1) Зайняти лідируючі позиції на українському ринку по виробництву хімічної сировини для підприємств;

2) Підвищити рівень якості пропонованих виробів до вищих світових стандартів;

3) Забезпечити повну затребуваність існуючого наукового потенціалу, а також умови для його розвитку;

4) Постійно працювати над впровадженням нових, ефективніших технологій;

5) Досягти показників, що характеризують ефективність виробництва, на вищому рівні.

У зв'язку з цим керівництво ПрАТ «ШЗХР» має будувати свою діяльність на наступних принципах:

- постійно підвищувати престиж, конкурентоспроможність підприємства, як надійного партнера на ринках збуту продукції;

- вважати головним завданням керівництва і кожного співробітника

виконання вимог і побажань споживача;

- удосконалювати технологічні процеси шляхом впровадження науково-технічних рішень, технічного переозброєння, освоєння ресурсо- і енергозберігаючих технологій;

- підвищувати ефективність управління виробництвом на основі аналізу результативності і ефективності процесів;

- підвищувати корпоративну культуру підприємства, ґрунтуючись на відвертості, довірі і співпраці.

Масштабність виробництва, складність і наукоємність продукції, тривалий і дорогий процес розробки і постановки її на виробництво, гостра конкуренція на ринках хімічних товарів вимагає, особливо в складних економічних умовах, розробки продуманої політики розвитку підприємства, розрахованої на тривалу перспективу. Тому описана стратегія направлена на створення конкурентоздатної продукції.

Реалізація зазначеного плану дій дозволить закріпити виявлені тенденції на зростання обсягів виробництва продукції, а дозволить збільшити чистий дохід і вийти на прибутковий рівень виробництва.

ВИСНОВКИ

Для реалістичного стратегічного планування необхідно розуміти суть процесів, що протікають в економіці, ситуацію, що складається на підприємстві. Це непрості проблеми. Оцінити управлінську ситуацію допомагають знання і досвід успішного управління підприємством.

Стратегічне планування дозволяє сформувавши цілісне бачення перспектив розвитку підприємства на довгострокову перспективу. Стратегічному плануванню передують процедура вибору стратегії розвитку та аналізу фінансово-економічного стану підприємства.

Стратегічний план представляє собою детальний опис цілей та завдань, що мають бути реалізовані для підвищення економічної ефективності діяльності підприємства. При цьому чітко вказують які ресурси мають бути задіяні для реалізації цілей та задач, а також визначають конкретні планові значення контрольних показників які підприємство планує досягти у довгостроковій перспективі.

Об'єктом дослідження в даній роботі було багатoproфільне підприємство хімічної промисловості ПрАТ «ШЗХР».

В роботі для формування стратегічного плану розвитку підприємства було проведено фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства за яким було виявлено, що у 2017 році ПрАТ «ШЗХР» отримало збиток у сумі 2618 тис грн., сума якого зросла у 2018 році до 3888 тис. грн..

Результатом фінансової діяльності ПрАТ «ШЗХР» за досліджувані роки є чистий збиток, що свідчить про неефективне використання ресурсів. Причиною цього можна вважати зростання адміністративних витрат, зменшення кількості замовлень, зростання конкуренції.

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності показав, що підприємство знаходиться у кризовому фінансовому стані.

Що до прогнозу загального випуску продукції підприємством, можна

зробити висновок про тенденцію до його збільшення. В роботі також було проведено прогнозування обсягів випуску продукції, адже розробка прогнозу по основних показниках діяльності підприємства є важливою складовою стратегічного плану. Результати прогнозування виявили, що за збереження існуючої ситуації відбуватиметься поступове зростання обсягів виробництва.

Щодо прогнозу випуску продукції по виробам, можна зробити висновок, що по більшості їх видів прогнозується зростання обсягу випуску. Найбільші темпи зростання спостерігаються по таких видах продукції як перекис водню, Бис-(саліцилідемінато), Азур-золін за Романовським та Азур I, прогнозовані обсяги випуску яких щорічно зростають. Коефіцієнт множинної кореляції для побудованих моделей за якими розраховано прогнозні дані складає більше 85%, що свідчить про гарну якість моделей і високу відповідність виявлених тенденцій до реальних економічних процесів, що протікають на підприємстві. Негативна тенденція зменшення прогнозованих обсягів випуску спростерігається у продукті Рубезорум.

Загальний прогнозований випуск продукції має тенденцію до щорічного збільшення, що в цілому дає оптимістичний результат. Для закріплення виявленої позитивної тенденції та покращення фінансово-економічного стану підприємства було запропоновано наступні цільові орієнтири для формування стратегічного плану на підприємстві:

- 1) Зайняти лідируючі позиції на українському ринку;
- 2) Підвищити рівень якості виробів;
- 3) Забезпечити повну затребуваність існуючого наукового потенціалу;
- 4) Постійно працювати над впровадженням нових технологій;

При формуванні стратегічного плану врахування зазначених орієнтирів забезпечить підвищення загальної ефективності роботи ПрАТ «ШЗХР».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер с англ. / И. Ансофф – СПб.: «Питер», 1999 – 432 с.
- 2 Ансофф И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф; Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 563 с
- 3 Базілінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посіб. [Текст] / О. Я. Базілінська – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 328 с.
- 4 Виханский О. С. Стратегическое управление [Текст] / Виханский О.С. – М. : Гардарика, 1998. – 296 с.
- 5 Голубков Е.П. Маркетинг: стратегия, планы, структуры / Е.П. Голубков – М.: Дело, 1995 – 221 с.
- 6 Градов А.П. Стратегия экономического управления предприятием / А.П. Градов – Учеб. пособие. – СПб.: СПбГТУ, 1993 – 198 с.
- 7 Данилишин Б. М. Економіка природокористування: підручник // Б. М. Данилишин, М. А. Хвесик, В. А. Голян. – К. : «Кондор», 2009. – 465 с.
- 8 Джон Миддлтон. Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса. Пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен [Текст] / Джон Миддлтон; [пер. с английского Е. Незлобина]. – М. : ЗАО «Олимп–Бизнес», 2006. – 272 с.
- 9 Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы / П. Друкер – Пер. с англ. – М.: Экономика, 1992 – 132 с.
- 10 Дубинская Е.С. Анализ современных моделей и методик прогнозирования кризисного состояния предприятий [Текст] / Дубинская Е.С. // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. — 2009. — № 2(16). — С. 84-89.
- 11 Екосередовище і сучасність. Стратегія регіонального розвитку і екосередовище: монографія / [Дорогунцов С. І., Хвесик М. А., Горбач Л. М., Пастушенко П. П.]. – К. : Кондор, 2006. – Т. 4.– 362 с.
- 12 Ефремов В. С. Стратегическое управление в контексте

организационного развития [Текст] / В. С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999, № 1. – С. 3-13.

13 Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / В.С. Ефремов – Учеб. пособие. – М.: Финпресс, 1998 – 278 с.

14 Жаліло Я. А. Економічна стратегія держави: теорія, методологія, практика: монографія / Я. А. Жаліло // Електронне джерело: http://www.niss.gov.ua/book/jalilo_mon/index.htm (актуально на 20.05.2020).

15 Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент [Текст] / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова : Учебник. – М.: Экономистъ, 2002. – 416 с.

16 Измайлова К. В. Сучасні технології фінансового аналізу [Текст] / К. В. Измайлова – К.: МАУП, 2003. – 148 с.

17 Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия / Клейнер Г. Б. – М. : Издательство «Дело» АНХ, 2008. – 569 с.

18 Колесар К. Моделі діагностики банкрутства підприємств України [Текст] / К. Колесар // Економіст. – 2002. – № 10. – С. 60–63

19 Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер – М.: Прогресс, 1991 – 733 с.

20 Крамаренко Г. О. Фінансовий аналіз [Текст] / Г. О. Крамаренко, О. Є. Чорна. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 392

21 Литвин Б.М., Стельях М.В. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. [Текст] –К.: «Хай-Тек Прес», 2008.-336 с.

22 Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства. Підручник для вузів. [Текст] / А. А. Мазаракі та ін.; Під ред. проф. Н. М. Ушакової. – К.: Хрещатик, 1999. – 800 с.

23 Мартиненко В. П. Стратегія життєздатності підприємств промисловості [Текст] / В. П. Мартиненко – К.: Центр учбової літератури, 2006. – 328 с.

24 Марцин В.С. Економічне регулювання ефективності господарської діяльності: Монографія [Текст] / В. С. Марцин. – Львів: ЛБІ НБУ, 2005. – 491 с,

25 Матвійчук А. В. Дискримінантна модель оцінки ймовірності банкрутства [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

http://www.me.gov.ua/file/link/99747/file/matvijchuk_4_07_U.pdf.

26 Мескон М. Основы менеджмента [Текст] / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. – М. : Дело, 1994 – 704 с.

27 Міжнародні стратегії економічного розвитку: навч. посібник / [Козак Ю. Г., Ковалевський В. В., Логвінова Н. С. та ін.] ; за ред. Ю. Г. Козака, В. В. Ковалевського, І. В. Ліганенко. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 356 с.

28 Мізюк Б. М. Стратегічне управління [Текст] / Мізюк Б.М. – Львів: Магнолія, 2007. – 392 с.

29 Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посібник / Міщенко А. П. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.

30 Наказ «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку» [Електронний ресурс] : № 224 станом на 29 липня 2002 р. / Міністерство економіки та з питань європейської інтеграції // НаУ – Правовий портал України. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1022.322.0>.

31 Передерієнко Н. І., Котляревський Я. В., Дем'яненко О. М. Фінансовий менеджмент: підруч.для студ.вищ.навч. закл. [Текст] – Л.: УАД, 2008. – 200с.

32 Пересадько Г. О. Управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств: дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04 / Пересадько Галина Олександрівна. – Суми, 2008. – 254с.

33 Проскура О. Ю. Антикризове управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.06.02 – підприємництво, менеджмент та маркетинг / О. Ю. Проскура. – Харків, 2002. – 21 с.

34 Регіональна економіка та природокористування : навч. посібник / [Голіков А. П., Дейнека О. Г., Позднякова Л. О., Черномаз П. О.] ; за ред. А. П. Голікова – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 352 с.

35 Саєнко М.Г. Стратегія підприємства / М.Г. Саєнко – Т.: „ТАЙП”, 2003 – 380 с.

36 Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения [Электроний ресурс] / Генри Минцберг, Джеймс Брайан Куинн, Сумантра Гошал. – Режим доступу: <http://www.elobook.com>.

37 Стратегічне планування сталого розвитку за участі громади: практичний посібник / [Войтович М., Волошинський О., Воляник І. та ін.] ; за заг. редакцією В. Кашевського. – вид. 2-ге, доп. – Рівне : Волинський ресурсний центр, 2007. – 128 с.

38 Стратегічне управління потенціалом підприємства: Монографія [Текст] / НАН України, Інститут економіки промисловості [Текст] / [Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцький та ін.]. – Донецьк: ДонУЕП, 2006. – 219 с.,

39 Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств [Текст] / О.О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2004. – 412 с.

40 Тогузаев Т. Х. Научные аспекты понятия «стратегии развития предприятия» [Текст] / Т. Х. Тогузаев // Экономическая теория и институциональная экономика, 2009. - №2(24).-С. 19-27

41 Томпсон А.А. Стратегический менеджмент [Текст] / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд.; [пер. с англ. А.Р. Ганцевой, В.Ю. Дроздова, А.Г. Завады, Т.В. Клекоты, Э.В. Кондуковой, К.Д. Сафонова, И.В. Тарасюк]. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.

42 Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 7-е изд., испр. и доп. – М. : Дело, 2005. – 448 с.

43 Фінанси підприємства [Текст]. Під ред. Поддєрьогіна А.М. – К.: КНЕУ, 1999. – 380 с., с.316

44 Фінансова безпека підприємств і банківських установ [Текст]: монографія за заг. редакцією д-ра екон. наук, проф. А.О. Єпіфанова, [А.О. Єпіфанова, О.Л. Пластун, В.С. Домбровський та ін.]. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009.-295 с.

45 Фролова Л.В. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія: дис. ... доктора економічних наук : 08.07.05 / Фролова

Лариса Володимирівна. – Донецьк, 2005. – 444 с.

46 Экономика предприятия: учебное пособие / [Мельник Л. Г., Каринцева А. И., Ильяшенко С. Н. и др.]; под общ. ред. д.э.н., проф. Л. Г. Мельника. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2002. – 632 с.

47 Ю. Ю. Гусева, О. В. Гребенікова. Розроблення моделі діагностики фінансового стану машинобудівних підприємств з використанням дискримінантного аналізу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuu.gov.ua>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 - Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «ШЗХР» станом на 31 грудня 2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи:			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	750	750
накопичена амортизація	1002	750	750
Незавершені капітальні інвестиції	1005	16063	16063
Основні засоби	1010	15596	14986
первісна вартість	1011	60751	60706
знос	1012	45155	45720
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	20	69
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	31679	31118
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7522	9718
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2683	2464
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	346	1689
з бюджетом	1135	823	237
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	903	581
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1471	929
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	421	678
Усього за розділом II	1195	14169	16296
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	45848	47414

Продовження таблиці А.1

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	744	744
Капітал у дооцінках	1405	45779	45607
Додатковий капітал	1410	967	958
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	39735	43623
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	7755	3686
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		-	-
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	95	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	95	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	650	650
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	3229	3134
розрахунками з бюджетом	1620	500	562
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	22766	25199
розрахунками з оплати праці	1630	687	735
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1834	1440
Усього за розділом III	1695	37998	43728
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	45848	47414

Керівник
Головний бухгалтер

Бугаков Сергій Іванович
Коваленко Наталія Анатоліївна

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Баланс (Звіт про фінансові результати) ПрАТ «ШЗХР» за 12 місяців 2018 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	34243	36016
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	26569	27392
Валовий: прибуток	2090	7674	8624
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	465	704
Адміністративні витрати	2130	10359	9250
Витрати на збут	2150	1193	1520
Інші операційні витрати	2180	465	704
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		
збиток	2195	4093	2594
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	28	13
Інші доходи	2240	177	45
Фінансові витрати	2250	-	82
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-	-
збиток	2295	3888	2618
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-	-
збиток	2355	3888	2618

Продовження таблиці Б.1

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350,2355 та 2460)	2465	3888	2618
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	20313	19691
Витрати на оплату праці	2505	10037	8073
Відрахування на соціальні заходи	2510	4935	5697
Амортизація	2515	1260	1378
Інші операційні витрати	2520	5134	3929
Разом	2550	41679	38769
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2976	2976
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2976	2976
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1306,45161	879,70430
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1306,45161	879,70430
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-