

*Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет*

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**Тема: «Підвищення ефективності стратегічного аналізу в  
підприємстві»**

*Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»,  
освітня програма 8.076.00.12 «Підприємництво, торгівля та логістика»*

*Завідувач кафедри:* \_\_\_\_\_ О.І. Карінцева

*Керівник роботи:* \_\_\_\_\_ М.О.Харченко

*Виконавець:* \_\_\_\_\_ А.В. Гапич

*Група:* \_\_\_\_\_ ПТЛ.м-21

**Суми 2023**

## АНОТАЦІЯ

*Структура й обсяг роботи.* Робота складається з вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 46 найменувань. Загальний обсяг роботи складає 48 стор., у тому числі 12 таблиць, 7 рисунків, 46 використаних джерел.

*Мета роботи.* Мета роботи полягає у стратегічному аналізі позицій торговельного підприємства.

*Предметом дослідження* є відносини, що виникають у процесі стратегічного аналізу позицій торговельного підприємства.

*Об'єктом дослідження* є ПП ТД «Промінь»

*Методи дослідження.* Методологічною основою роботи є діалектичний метод наукового пізнання, системний підхід, фундаментальні положення теорії стратегічного аналізу.

В першому розділі роботи проаналізовано теоретичні основи стратегічного аналізу позицій торговельного підприємства.

В другому розділі роботи досліджено методичні та практичні підходи до стратегічного аналізу позицій торговельного підприємства.

В третьому розділі досліджені проблеми та напрями вдосконалення стратегічного аналізу.

*Ключові слова:* стратегічний аналіз, торговельне підприємство, зовнішнє та внутрішнє середовище, pest-аналіз, swot-аналіз.

## ABSTRACT

Structure and volume of work. The work consists of an introduction, 4 sections, conclusions, a list of sources used containing 46 names. The total amount of work is 48 p., Including 12 tables, 7 figures, a list of 5 pages used.

The goal of the work. The purpose of the work is to strategic analysis of the positions of the trading enterprise.

The subject of the study is the relationships that arise in the process of strategic analysis of the positions of a trading enterprise.

The object of study is PE TD "Ray"

Research methods. The methodological basis of work is the dialectical method of scientific knowledge, systematic approach, fundamental provisions of the theory of strategic analysis.

The first section of the work analyzes the theoretical foundations of strategic analysis of the positions of the trading enterprise.

The second section of the work investigates methodological and practical approaches to strategic analysis of the positions of the trading enterprise.

The third section examines the problems and directions of improvement of strategic analysis.

Keywords: strategic analysis, trade enterprise, external and internal environment, PEST analysis, SWOT analysis.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ПОЗИЦІЙ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність і значення стратегічного аналізу позицій підприємства.....	9
1.2. Складові стратегічного аналізу позицій підприємства.....	12
РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ПОЗИЦІЙ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	16
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	16
2.2 Проведення багатофакторного системного аналізу (PEST-аналізу).....	22
2.3 Проведення SWOT-аналізу.....	28
2.4 Аналіз положення підприємства в галузі.....	33
РОЗДІЛ 3 УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ АНАЛІЗОМ.....	37
3.1 Проблеми стратегічного аналізу.....	37
3.2 Напрями вдосконалення стратегічного аналізу.....	40
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49

## ВСТУП

Підвищення ефективності стратегічного аналізу в підприємстві є критичним елементом успішного управління організацією в сучасних умовах бізнес-середовища. Стратегічний аналіз є ключовим інструментом для формулювання та реалізації стратегій, які сприяють досягненню поставлених цілей та забезпечують конкурентні переваги.

Однією з основних складнощів стратегічного аналізу є необхідність адаптації до швидко змінюючогося бізнес-середовища. Для підвищення ефективності стратегічного аналізу підприємство повинно впроваджувати сучасні методи та інструменти, які враховують динаміку ринку та конкурентні тенденції.

Один із шляхів підвищення ефективності стратегічного аналізу полягає в використанні інноваційних технологій та аналітичних інструментів. Сучасні програмні продукти, засновані на штучному інтелекті та аналізі великих даних, можуть надати глибокий інсайт у внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства.

Важливим аспектом є також врахування соціокультурних та етичних аспектів при стратегічному аналізі. Розуміння цих аспектів дозволяє підприємству адаптувати свою стратегію до змін у споживацьких уподобаннях та вимогах ринку, а також підвищує репутацію організації серед споживачів.

Зокрема, важливо враховувати елементи збалансованої системи показників (BSC), яка дозволяє оцінювати ефективність організації з різних позицій, таких як фінанси, клієнтське задоволення, внутрішні процеси та розвиток персоналу. Це сприяє комплексному огляду діяльності підприємства та визначенню стратегічних напрямків для подальшого розвитку.

Загалом, підвищення ефективності стратегічного аналізу в підприємстві вимагає інтеграції передових технологій, урахування широкого спектру факторів та систематичного вдосконалення стратегічних процесів. Це дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до змін, а й активно впливати на своє оточення для досягнення довгострокового успіху.

З огляду на вищевикладене, дослідження особливостей стратегічного аналізу позицій підприємства, зокрема, торговельного є актуальним напрямком в сучасних умовах.

Мета роботи полягає у стратегічному аналізі позицій торговельного підприємства та надання практичних рекомендацій стосовно його розвитку.

Завданнями роботи є:

- з'ясування сутності і значення стратегічного аналізу позицій підприємства;
- аналіз складових стратегічного аналізу позицій підприємства;
- наведення організаційно-економічної характеристики підприємства;
- проведення багатофакторного системного аналізу підприємства;
- проведення SWOT-аналізу підприємства;
- проведення аналізу положення підприємства в галузі;
- наведення напрямів вдосконалення управління стратегічним аналізом підприємства

Об'єктом дослідження в роботі є ПП ТД «Промінь»

Предметом дослідження є відносини, що виникають у процесі стратегічного аналізу позицій торговельного підприємства.

Джерелами інформації стали : законодавчі акти, науково-методичні видання, внутрішньогосподарська організаційно-регламентаційна документація.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ПОЗИЦІЙ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність і значення стратегічного аналізу позицій підприємства

Сутність і значення стратегічного аналізу позицій підприємства полягають у систематичному вивченні та оцінці ключових факторів, які визначають успішність та ефективність стратегії підприємства на ринку. Цей вид аналізу допомагає розкрити внутрішні та зовнішні можливості та загрози, з якими стикається підприємство, а також визначити його сильні та слабкі сторони. Стратегічний аналіз бізнесу визначає можливості та резерви, які підприємство може використовувати для досягнення своїх стратегічних цілей та адаптації до змін у навколишньому середовищі. Важливу роль у таких змінах грають загальносвітові тренди на глобалізацію, цифровізацію [7,8,21,22,26,28,32,34,35,37,42] та досягнення цілей сталого розвитку [3-6,31,33,36,40,44-46].

Сутність стратегічного аналізу позицій підприємства включає наступні аспекти:

Визначення місії та цілей: Стратегічний аналіз допомагає чітко сформулювати місію та цілі підприємства, що стає фундаментом для розробки стратегії.

Оцінка внутрішнього середовища: Аналіз сильних та слабких сторін підприємства дозволяє з'ясувати його внутрішні ресурси, компетенції та обмеження.

Оцінка зовнішнього середовища: Дослідження можливостей та загроз у зовнішньому середовищі, таких як ринкові тенденції, конкуренція, регулююча політика, допомагає адаптувати стратегію до змін у ринкових умовах.

Визначення конкурентної переваги: Аналіз позицій конкурентів та визначення тих факторів, які роблять підприємство унікальним на ринку.

Розробка стратегії: На основі отриманих висновків формується стратегія, яка враховує можливості та загрози зовнішнього середовища та внутрішні ресурси та здібності підприємства.

Оцінка та контроль: Стратегічний аналіз дозволяє визначити ключові показники ефективності та механізми контролю за їх досягненням.

Значення стратегічного аналізу позицій підприємства можна представити з декількох позицій:

- Орієнтація на майбутнє: Стратегічний аналіз дозволяє підприємству ретельно розглянути свою позицію та визначити стратегічні кроки для досягнення майбутнього успіху.
- Мінімізація ризиків: Ретельний аналіз дозволяє визначити можливі ризики та розробити стратегії їхнього управління та мінімізації.
- Підвищення конкурентоспроможності: Розуміння власних переваг та можливостей дозволяє підприємству розвивати унікальні продукти або послуги, що підвищує його конкурентоспроможність.
- Оптимізація стратегічного управління: Стратегічний аналіз служить інструментом для оптимізації стратегічного управління та вирішення проблем на різних етапах життєвого циклу підприємства.
- Створення цілісної стратегічної картини: Аналіз позицій дозволяє побудувати цілісну стратегічну картину, яка враховує всі аспекти діяльності підприємства та його оточення.

Загалом, стратегічний аналіз позицій підприємства є ключовим елементом стратегічного управління, спрямованим на досягнення довгострокового успіху та конкурентоспроможності.



## 1.2Складові стратегічного аналізу позицій підприємства

### 1.2.1 Аналіз зовнішнього середовища підприємства

В умовах постійних змін на ринку та конкурентному середовищі стратегічний аналіз позицій підприємства стає невід'ємною складовою успішного стратегічного управління. Відповідно до сучасних вимог бізнес-середовища, підприємства повинні бути гнучкими та готовими до ефективного адаптування до нових умов. У цьому контексті стратегічний аналіз позицій є ключовим інструментом для визначення внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства.

#### 1. Місія та цілі підприємства:

Першим кроком у стратегічному аналізі є чітке визначення місії та цілей підприємства. Місія визначає його основне призначення, а цілі слугують орієнтиром для стратегічного розвитку. Зрозуміння цих аспектів дозволяє визначити стратегічний курс підприємства.

#### 2. Внутрішнє середовище підприємства:

Аналіз внутрішнього середовища включає детальне вивчення сильних та слабких сторін підприємства. Оцінка ресурсів, компетенцій, корпоративної культури, ефективності виробничих процесів та інших факторів дозволяє визначити потенціал для конкурентоспроможності та розробити стратегії їх вдосконалення.

#### 3. Зовнішнє середовище підприємства:

Вивчення зовнішнього середовища передбачає аналіз можливостей та загроз, які генеруються ринковими, соціокультурними, політико-економічними чинниками. Такий підхід дозволяє адаптувати стратегію до змін та вчасно реагувати на можливі ризики.

#### 4. Конкурентна перевага:

Однією з ключових складових є визначення та розвиток конкурентних

переваг. Вивчення позицій конкурентів, створення унікальних продуктів чи послуг, які привертають клієнтів, сприяє зміцненню позицій на ринку.

#### 5. Розробка стратегії:

На основі результатів аналізу формується стратегія підприємства. Це може включати в себе вибір ринкових сегментів, впровадження нових продуктів, укладання стратегічних партнерств чи розробку фінансових стратегій.

#### 6. Оцінка та контроль:

Останній етап включає визначення ключових показників ефективності та системи контролю за їх досягненням. Це допомагає ефективно впроваджувати та коригувати стратегію в процесі розвитку.

Узагальнюючи, стратегічний аналіз позицій підприємства є невід'ємною частиною стратегічного управління, що дозволяє досягти конкурентних переваг та забезпечити стійкий розвиток в умовах сучасного бізнес-середовища. Ефективний стратегічний аналіз позицій стає ключовим фактором успіху підприємства в умовах глобалізації та постійних змін [9,15,17,24,34,41].

Аналіз зовнішнього середовища підприємства в умовах воєнних дій в країні є складним завданням, оскільки воєнні конфлікти суттєво впливають на всі аспекти економічного, соціального та політичного життя. Така ситуація породжує ризики та виклики, які вимагають уважного аналізу та визначення стратегій для виживання та подальшого розвитку підприємства. Нижче подано ключові аспекти аналізу зовнішнього середовища в умовах воєнних дій:

##### 1. Політичний контекст:

Воєнні конфлікти суттєво впливають на політичну ситуацію. Підприємство повинно оцінити стабільність уряду, рішення щодо економічних санкцій, можливості збереження власності та прав на виробництво.

##### 2. Економічна нестабільність:

Воєнний конфлікт може спричинити спад економіки, інфляцію, погіршення фінансової стабільності. Підприємство повинно аналізувати валютні курси, зміни витрат та можливості отримання фінансування.

### 3. Соціальна ситуація:

Воєнний конфлікт викликає соціальні зміни, збільшує безробіття, може призвести до масового переселення населення. Підприємство повинно враховувати соціальні настрої, потреби споживачів та вплив на робочу силу.

### 4. Безпека та логістика:

Забезпечення безпеки працівників та матеріальних цінностей стає пріоритетом. Підприємство повинно аналізувати можливості та ризики щодо логістики, постачання сировини та вивозу готової продукції.

### 5. Міжнародні відносини:

Підприємство повинно слідкувати за міжнародними реакціями на війну, можливостями отримання допомоги чи обмеженнями на міжнародних ринках.

### 6. Інновації та розвиток:

В умовах воєнного конфлікту підприємство повинно шукати можливості для інновацій та розвитку, спрямовані на вирішення викликів, що виникають під час воєнних дій.

### 7. Комунікації та репутація:

Ефективна комунікація та управління репутацією стають ключовими аспектами. Підприємство повинно взаємодіяти зі зацікавленими сторонами та утримувати позитивний імідж.

Аналіз зовнішнього середовища в умовах воєнних дій визначається необхідністю стратегічного планування та готовності підприємства до адаптації та інновацій для виживання в непередбачуваних умовах.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства — це систематичний огляд та оцінка внутрішніх факторів, які визначають його поточний стан і

можливості для подальшого розвитку. Цей процес допомагає визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також розробити стратегії для покращення ефективності та конкурентоспроможності. Нижче наведено основні компоненти аналізу внутрішнього середовища підприємства:

1. Людські ресурси:

Компетенції та навички: Оцінка рівня знань, навичок та професійних компетенцій персоналу.

Мотивація та задоволеність: Вивчення рівня мотивації працівників та їхнього задоволення роботою.

Лідерство та комунікації: Аналіз структури управління, стилів лідерства та комунікацій в організації.

2. Організаційна культура:

Цінності та вірування: Вивчення ключових цінностей, що визначають культуру підприємства.

Адаптивність: Оцінка готовності організації до змін та її адаптивних можливостей.

3. Стратегічне управління:

Цілі та стратегії: Визначення основних цілей та стратегічних напрямків розвитку.

Управлінський потенціал: Аналіз керівницької ефективності та прийняття стратегічних рішень.

4. Фінансовий стан:

Прибутковість та ліквідність: Оцінка фінансової стабільності, прибутковості та ліквідності компанії.

Бюджетування та контроль: Вивчення системи бюджетування та контролю фінансів.

5. Виробничі процеси:

Оптимізація та ефективність: Аналіз процесів виробництва та можливостей для їх оптимізації.

Якість та інновації: Оцінка рівня якості продукції та ступеня

інноваційності.

#### 6. Маркетинг та продажі:

Бренд та позиціонування: Оцінка сильних та слабких сторін бренду, його позиціонування на ринку.

Маркетингові стратегії: Аналіз ефективності маркетингових стратегій та їхнього впливу на споживачів.

#### 7. Інфраструктура та технології:

Технологічний стан: Вивчення наявних технологічних рішень та їхнього впливу на виробництво.

IT-інфраструктура: Аналіз інформаційно-технологічної бази та її сумісності з бізнес-процесами.

#### 8. Дослідження та розробки:

Інноваційний потенціал: Вивчення можливостей для досліджень та впровадження новаторських рішень [10,12,16,19,23,25].

Здійснення аналізу внутрішнього середовища дозволяє підприємству визначити свої конкурентні переваги, а також аспекти, які потребують удосконалення. Отримані результати слугують основою для розробки стратегій та тактик, спрямованих на покращення діяльності компанії.

Ці показники надають комплексний погляд на внутрішнє середовище підприємства чи організації, що дозволяє здійснювати обґрунтоване стратегічне планування та розвиток.

Зазначений перелік факторів для стратегічного аналізу не є вичерпним, і на практиці не завжди використовується весь, оскільки це може вимагати значних зусиль для збору та обробки інформації. Кожне підприємство має розробляти свої власні методичні підходи до аналізу внутрішнього середовища, враховуючи його унікальні особливості. За потреби може бути розширений або скорочений перелік факторів.

Основна мета при цьому полягає в ідентифікації "критичних точок" у функціонуванні та управлінні підприємством. Ці критичні точки служать

основою для визначення пріоритетів у вирішенні стратегічних проблем і дозволяють більш ефективно управляти ресурсами для досягнення поставлених цілей..

## РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ПОЗИЦІЙ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ПП ТД «Промінь» засноване в 1997 році і є економічно самостійним, має свій баланс.

Торговий дім „Промінь” є офіційним дилером фірми „Енран – Акрос” в місті Шостка (виробництво та продаж меблів).

Штат фірми невеликий: директор, бухгалтер, менеджер з продажу офісних меблів, два менеджери з продажу меблів для дому, збиральники меблів (рис. 2.1).

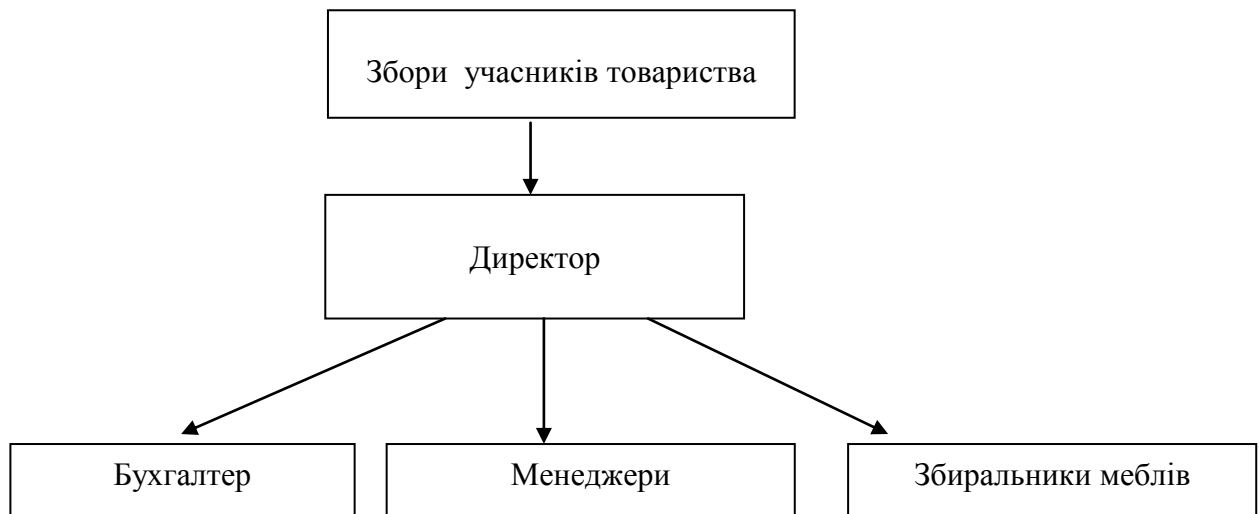


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПП ТД «Промінь»

Оренда приміщення в центральних магазинах міста включає дві виставково-продажні зали. Перший зал пропонує офісні меблі, крісла та м'які меблі для офісу, а другий - меблі для дому, такі як дитячі, спальні та вітальні.

Головним органом управління є збори учасників, які обирають голову Товариства. Директор, обраний загальними зборами, здійснює управління

діяльністю Товариства, за винятком питань, які потребують рішення зборів учасників. Контроль за директором здійснюється ревізійною комісією.

Бухгалтер відповідає перед директором і займається фінансовою звітністю, виписує рахунки, накладні та податкові документи.

Менеджер з продажу офісних меблів обслуговує корпоративних замовників, веде маркетингову роботу, укладає угоди та надає дизайнерські послуги. Також важливо мати інформацію про конкуруючі бренди. Менеджери, які торгують меблями для дому, працюють безпосередньо в торговельно-виставковому залі.

Збиральники меблів відповідають за доставку та збирання меблів у замовника.

Товариство спеціалізується на продажу високоякісних та дорогих фабричних меблів у сегменті ринку, де конкуренція обмежена кількома фірмами.

Компанія "МоСт" є дилером та представником в Сумському регіоні таких виробників, як "Меркс" (Україна), "Нарбутас і К" (Литва), "Євротех" (Україна), спеціалізуючись на продажу меблів для офісу.

У сфері конкуренції "МоСт" вступає в змагання з магазинами "Свіжий вітер", що пропонує меблі для дому китайського виробництва, та "Мілан", який спеціалізується на меблях для дому, виготовлених у Румунії та Малайзії.

Додатково, для розширення асортименту більш доступних меблів, компанія розпочала виробництво власних меблів у місті Шостка..

Розглянемо основні фінансово – економічні показники діяльності підприємства за період 2020-2022 р.р. (табл. 2.1).

Джерелами інформації виступає фінансова звітність підприємства, а саме: баланс ( ф.1), звіт про фінансові результати ( ф.2) за відповідний період ( додатки А,Б,В).



Таблиця 2.1 – Основні показники фінансової діяльності ПП ТД „Промінь” за період 2020-2022 рр.

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2022/2020рр.	
		2020	2021	2022	тис.грн	%
1	Дохід від реалізації продукції, тис.грн.	460,2	844,6	603,9	143,7	131,2
2	Валовий прибуток, тис.грн	383,5	703,9	503,3	119,8	131,2
3	Чистий прибуток, тис.грн	0	34,8	0	-	-
4	Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн	11,75	6,0	11,9	0,15	101,3
5	Власні оборотні кошти, тис.грн	48,7	101,6	77,5	28,8	159,1
6	Фондовіддача	24,9	39,5	16,3	-8,6	-34,54
7	Коефіцієнт зносу виробничих фондів	0,45	0,82	0,51	-	113,3
8	Рентабельність підприємства, %	0,0	0,05	0,0	-	-
9	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,24	0,004	-	13,3
10	Коефіцієнт покриття	1,22	5,22	2,37	-	194,3

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2022/2020рр.	
		2020	2021	2022	тис.грн	%
11	Фінансовий цикл, дні	38,78	36,2	56,48	-	145,6
12	Операційний цикл, дні	143,24	96,09	84,87	-	59,2
13	Коефіцієнт автономії	0,18	0,81	0,64	-	360%
14	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,21	0,82	0,64	-	300%

Фондовіддача:

$$\Phi_{2020} = \frac{\phi.2.p.035}{\phi.1(p.031(\varepsilon p.3) + p.031(\varepsilon p.4)) : 2} = \frac{383,5}{(15,3 + 15,5) : 2} = 24,90;$$

$$\Phi_{2021} = \frac{703,9}{(15,5 + 20,1) : 2} = 39,5;$$

$$\Phi_{2022} = \frac{503,3}{(20,1 + 41,6) : 2} = 16,3.$$

Коефіцієнт зносу виробничих фондів:

$$K_{зн2020} = \frac{\phi.1p.032}{\phi.1p.031} = \frac{7,0}{15,5} = 0,45;$$

$$K_{зн2021} = \frac{16,6}{20,1} = 0,82;$$

$$K_{зн2022} = \frac{21,3}{41,6} = 0,51.$$

Рентабельність підприємства, %

$$P_{2020} = \frac{\phi.2p.220 \text{ або } p.225}{\phi.2.p.035} = \frac{0}{383,5} = 0;$$

$$P_{2021} = \frac{34,8}{703,9} = 0,05;$$

$$P_{2022} = \frac{0,0}{503,3} = 0,0.$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$K_{a.l.2020} = \frac{\phi.1(p.220 + p.230 + p.240)}{\phi.1p.620} = \frac{7,3}{221,5} = 0,03;$$

$$K_{a.l.2021} = \frac{5,7}{24,1} = 0,24;$$

$$K_{a.l.2022} = \frac{0,2}{56,6} = 0,004.$$

Коефіцієнт покриття:

$$K_{n.2020} = \frac{\phi.1p.260}{\phi.1p.620} = \frac{270,2}{221,5} = 1,22;$$

$$K_{n.2021} = \frac{125,7}{24,1} = 5,22;$$

$$K_{n.2022} = \frac{134,1}{56,6} = 2,37.$$

Фінансовий цикл, дні:

$$T_{\text{фн.2020}} = T_{\text{он.2020}} - T_{\text{кр.з.2020}} = 38,78;$$

$$T_{\text{фн.2021}} = T_{\text{он.2021}} - T_{\text{кр.з.2021}} = 36,2;$$

$$T_{\text{фн.2022}} = T_{\text{он.2020}} - T_{\text{кр.з.2022}} = 56,48.$$

Операційний цикл, дні:

$$T_{\text{он.2020}} = \frac{365}{\phi.2p.040 / \text{запаси}_{\text{сер.річн}}} + \frac{365}{\phi.2p.035 / \text{ДЗ}_{\text{сер.річн.}}} = 143,24;$$

$$T_{\text{он.2021}} = 96,09;$$

$$T_{\text{он.2022}} = 84,87.$$

Коефіцієнт автономії:

$$K_{\text{авт2020}} = \frac{\phi.1p.380}{\phi.1p.640} = \frac{50,5}{278,8} = 0,18;$$

$$K_{\text{авт2021}} = \frac{107,4}{131,8} = 0,81;$$

$$K_{\text{авт2022}} = \frac{102,4}{159} = 0,64.$$

Коефіцієнт фінансової стійкості:

$$K_{\phi.c.2020} = \frac{\phi.1(p.380 + p.430 + p.480 + p.630)}{\phi.1p.640} = \frac{50,5 + 6,8}{278,8} = 0,21;$$

$$K_{\phi.c.2021} = \frac{107,4 + 0,3}{131,8} = 0,82;$$

$$K_{\phi.c.2022} = \frac{102,4}{159} = 0,64.$$

Отримані результати вказують на задовільний фінансовий стан ПП ТД «Промінь». Це пояснюється достатнім фінансовим забезпеченням виробництва власними обіговими коштами, своєчасністю розрахунків перед постачальниками та бюджетом. Усі показники на кінець аналізованого періоду, практично, підвищились, що свідчить про розширення діяльності підприємства.

Зокрема, дохід від реалізації продукції зросло на 131,2%, або 143,7 тис. грн. за період з 2020 по 2022 рік, що свідчить про успішне розширення ринків збуту та зміцнення позицій на ринку.

Хоча чистий прибуток від реалізації продукції відсутній у 2020 та 2022 р., проте в 2021 р. він склав 34,8 тис. грн.

Валовий прибуток також збільшився на 131,2%, або 119,8 тис. грн. за період 2020-2022 рр., що пояснюється ефективним управлінням витратами та зростанням доходів.

Середньорічна вартість основних фондів зросла на 101,3%, або на 0,15 тис. грн., проте це може вказувати на недостатню активність вводу нового обладнання для підвищення обсягів продажів.

Оборотні кошти ПП ТД „Промінь” збільшилися на 28,8 тис. грн. за період 2020-2022 рр.

Коефіцієнт зносу основних засобів підприємства збільшився на 0,06 до 0,51 в 2022 р., що свідчить про знос основних фондів без їх заміщення новим обладнанням.

Згідно таблиці 2.1, фондівдача за період 2020-2022 років згачно збільшилася у розрахунку на 1 грн. основних засобів.

Дослідження коефіцієнту абсолютної ліквідності виявив зменшення

цього показника на 0,026 протягом періоду з 2020 до 2022 року, що свідчить про негативну тенденцію. Цей показник вказує на те, що підприємство має проблеми у погашенні поточних зобов'язань за рахунок активів, які не вдається швидко перетворити на грошові кошти.

Коефіцієнт покриття за тривалий період зріс з 1,22 до 2,37. Цей показник загально оцінює платоспроможність підприємства, визначаючи, скільки гривень поточних активів припадає на одну гривню поточних зобов'язань. Збільшення цього коефіцієнта може вказувати на покращення фінансової стабільності нашої компанії.

Коефіцієнти фінансової стійкості та автономії за цей період зросли в 3,6 та 3 рази відповідно. Однак значення коефіцієнта автономії (0,64) і коефіцієнта фінансової стійкості (0,64) у 2022 році вказують на те, що ПП ТД „Промінь” значно залежить від зовнішніх джерел фінансування.

## 2.2 Проведення багатофакторного системного аналізу (PEST-аналізу)

PEST – це скорочення від чотирьох англійських слів: P – Policy – політика, E – Economy – економіка, S – Society – суспільство (соціум), T – Technology – технологія [23]. З назви цього методу видно, що серед безлічі факторів, що впливають на організацію через зовнішнє середовище, PEST-аналіз виділяє чотири основні групи. Це означає, що за допомогою цього інструменту стратегічного аналізу вивчаються різноманітні аспекти зовнішнього середовища організації[11,12,13,24].

Політичний фактор зовнішнього середовища слід вивчати в першу чергу, оскільки ключове політичне питання стосується влади. Центральна влада регулює обіг грошей в державі та інші ключові умови доступу до ресурсів для будь-якої організації.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє розуміти, як у державі формуються та розподіляються основні економічні ресурси, що є ключовою умовою для більшості організацій.

Соціальний компонент зовнішнього середовища пов'язаний із формуванням споживчих вподобань населення, що визначає його особливе значення для стратегії розвитку організації.

Значення технологічного фактора зовнішнього середовища стає очевидним в умовах швидких технологічних змін, які ставлять перед організацією загрозу втрати ринкової позиції через впровадження більш технологічних продуктів..

Отже, ціль стратегічного аналізу технологічного аспекту розвитку зовнішнього середовища можна сформулювати так:

- Аналіз повинен постачати організацію інформацією, яка дозволяє їй своєчасно переорієнтуватися на виробництво і/або реалізацію технологічно перспективного продукту.
- Організація повинна успішно отримувати прибуток від своїх традиційних продуктів і в той же час вміти вчасно відмовлятися від них на користь більш перспективних.

У PEST-аналізі важливо враховувати дві ключові позиції:

1. Стратегічний аналіз кожного з чотирьох компонентів бізнесу повинен відповідати принципам системності, оскільки всі ці компоненти взаємозалежні. Значна зміна будь-якого компонента може вплинути на весь ланцюжок і стати загрозою чи новою стратегічною можливістю для організації.
2. PEST-аналіз, хоча і є інструментом історично сформованого чотирьохелементного стратегічного аналізу далекого зовнішнього середовища певного бізнесу, все ж таки обмежується чотирма складовими. Реальне життя значно більш ширше і багатогранніше, і для кожної організації існує свій особливий набір ключових факторів, які впливають на її бізнес.

Враховуючи те, що зовнішнє середовище організації є конкурентним середовищем, де вона реалізує свій проект, важливо розуміти, що стан такого середовища постійно змінюється. Таким чином, найважливішим завданням стратегічного управління організацією є забезпечення її ефективної адаптації до будь-яких значущих змін у зовнішньому середовищі.

Для реалізації цього завдання очевидно, що необхідно проводити збір, моніторинг і стратегічний аналіз відповідної інформації. Оскільки сучасне зовнішнє середовище будь-якої організації характеризується постійним зростанням факторів складності і невизначеності, стратегічний аналіз такого середовища повинен бути адекватно багатфакторним, системним і високопрофесійним.

При проведенні системного стратегічного аналізу зовнішнього середовища організації доцільно розрізняти далеке і близьке зовнішнє середовище.

Загальновизнаний критерій поділу двох зазначених середовищ полягає в тому, що далеке зовнішнє середовище, на відміну від близького, при всій своїй значимості не має особливого чи специфічного значення саме для даної конкретної організації. Тому далеке зовнішнє середовище також називають загальним зовнішнім середовищем організації. [17].

Різні фактори зовнішнього середовища можуть мати відмінний вплив на різні організації, і загалом вважається, що великі підприємства більше залежать від далекого зовнішнього середовища, ніж менші.

Проведення серйозного стратегічного аналізу далекого зовнішнього середовища для конкретної організації передбачає ідентифікацію її особливого переліку ключових факторів цього середовища та відповідний специфічний багатфакторний системний аналіз (в таблиці 2.2 представлено такий перелік для ПП ТД «Промінь»). Під час такого стратегічного аналізу наш бізнес, як мінімум, повинен враховувати такі фактори:

- зовнішнього середовища, які суттєво впливають на її бізнес;
- що можуть становити потенційні загрози для бізнесу ;

- розвиток яких відкриває нові можливості для бізнесу.

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз тенденцій, що мають істотне значення для стратегії ПП ТД «Промінь»

ПОЛІТИКА	P	ЕКОНОМІКА	E
1. Воєнна агресія.	+5	1. Поступове відновлення бізнесу після початку війни	+4
2. Початок процесу входження в ЄС.	+5	2. Стабілізація рівню інфляції.	+4
3. Зміна законодавства.	+5	3. Динаміка курсу гривні.	+4
4. Державне галузеве регулювання.	+4	4. Експортно-імпортна політика з продукту організації.	+3
Разом	+19	Разом	+15
СОЦІУМ	S	ТЕХНОЛОГІЯ	T
1. Зміни в базових цінностях.	+3	1. Державна технологічна політика.	+2
2. Зміни в рівні і стилі життя.	+4	2. Сучасні світові інноваційні тенденції.	+2
3. Ставлення до роботи і відпочинку.	+4	3. Нові патенти.	+3
4. Демографічні зміни.	+2	4. Нові продукти.	+4
5. Зміна структури доходів.	+5	5. Технологічні зміни в країні.	+4
Разом	+18	Разом	+15

PEST-аналіз тенденцій для ПП ТД «Промінь» надає важливу інформацію про фактори, які можуть суттєво впливати на стратегію компанії. Давайте розглянемо результати аналізу для кожної категорії:

Політика (P):

Воєнна агресія (+5): Ця тенденція може мати серйозний вплив на діяльність компанії. Заходи безпеки та резервування ресурсів можуть бути важливими аспектами стратегії.

Початок процесу входження в ЄС (+5): Це відкриває нові можливості для розвитку та розширення ринків.



### Економіка (E):

Поступове відновлення бізнесу після початку війни (+4): Ця тенденція може позначитися позитивно на відновленні економіки і споживчого попиту.

Стабілізація рівню інфляції (+4): Стабільна інфляція сприяє економічній стабільності.

### Соціум (S):

Зміни в базових цінностях (+3): Реакція компанії на ці зміни може вплинути на сприйняття її бренду.

Зміни в рівні і стилі життя (+4): Сприйняття змін в способі життя може визначити нові можливості для товарів та послуг.

Ставлення до роботи і відпочинку (+4): Розуміння цих змін може впливати на стратегію виробництва та маркетингу.

### Технологія (T):

Державна технологічна політика (+2): Реагування на державні ініціативи може визначати конкурентні переваги.

Сучасні світові інноваційні тенденції (+2): Сприйняття та використання нових інновацій може бути стратегічно важливим.

### Висновки:

Загальний бал PEST-аналізу: Позитивний бал +19 свідчить про перевагу позитивних тенденцій у зовнішньому середовищі.

Найважливіші фактори: Воєнна агресія, входження в ЄС, стабілізація інфляції, зміни в базових цінностях та зміни в стилі життя.

Стратегічні напрями: Забезпечення безпеки та резервування ресурсів у зв'язку з можливою воєнною агресією, активне використання можливостей, що виникають при входженні в ЄС, управління інфляцією та адаптація до змін в цінностях і стилі життя споживачів.

Посилання на конкретні плани та стратегії: Важливо розробити стратегії забезпечення безпеки та реагування на економічні та соціокультурні зміни. Залучення до взаємодії з іншими країнами ЄС може стати важливим етапом розвитку.

Таким чином, високі числові значення оцінок тенденцій, що мають істотне значення для стратегії ПП ТД «Промінь», свідчать про те, що керівництву підприємства слід приділяти підвищену увагу до зазначених тенденцій.

У різних організаціях можуть існувати різні підходи до створення підсистеми стратегічного аналізу зовнішнього середовища. Оптимальний варіант передбачає правильний розподіл функцій моніторингу та первинного аналізу конкретних аспектів між спеціалізованими службами організації. Це означає, що фінансові питання аналізує фінансова служба, маркетингові аспекти - відділ маркетингу, технологічні новинки - технологічний відділ і так далі.

Незважаючи на це, зведення окремих позицій стратегічного аналізу далекого зовнішнього середовища має виконувати спеціалізований підрозділ, наприклад, відділ стратегічного розвитку організації. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексний огляд усіх аспектів та прийняття інформованих стратегічних рішень.

Отже, перший крок у впровадженні системи стратегічного аналізу зовнішнього середовища може полягати у створенні підсистеми регулярного моніторингу різноманітних джерел, що мають значення для організації.

Важливо враховувати, що зовнішнє середовище для організації не лише представляє сферу реалізації її продукту, але й постійно надає нові можливості для розвитку бізнесу, що робить його значущим ресурсом для компанії. [14].

В основному, певна частина ближньої сфери зовнішнього середовища організації виступає як своєрідний ресурс. Це включає ринок робочої сили для трудових ресурсів, ринок капіталу для фінансових ресурсів, ринок технологій для технологічних ресурсів, ринок матеріалів для матеріальних ресурсів, ринок інформації для інформаційних ресурсів, ринок постачальників комплектуючих для кооперації, а також ринок всіх інших факторів бізнесу.

Кожен з цих ринків має велике значення для ефективної діяльності організації. Тому стратегічний аналіз кожного ресурсу ближнього зовнішнього середовища, а також їх системний багатофакторний аналіз в цілому, є пріоритетним завданням підсистеми стратегічного аналізу та стратегічного управління організацією.

Кожен фактор ближнього зовнішнього середовища організації повинен бути центральним об'єктом спеціалізованого стратегічного дослідження. Наприклад, управління персоналом організації включає стратегічний аналіз трудових ресурсів і здатність залучати робочу силу з ринку. Кооперація є об'єктом виробничої стратегії, а ефективне використання ринку капіталу є ключовою частиною фінансової стратегії.

Споживачі або покупці продукту-товару організації є найважливішим сегментом ближнього зовнішнього середовища. Тактичний і стратегічний аналіз покупців становлять ключові аспекти управління організацією.

Конкуренти, як інший важливий сегмент ближнього зовнішнього середовища, вимагають серйозного стратегічного аналізу. Розглядати ближнє оточення ефективно за допомогою SWOT-аналізу. [30]

### 2.3 Проведення SWOT-аналізу

Стратегічний баланс представляє собою сполучення факторів, які впливають на діяльність підприємства, включаючи як загрози, так і можливості, що об'єктивно існують у зовнішньому середовищі підприємства. Менеджери суб'єктивно оцінюють ці фактори, враховуючи як сильні, так і слабкі сторони внутрішньої діяльності підприємства. Зокрема, найбільші загрози виникають у випадках, коли негативні тенденції у середовищі впливають на слабкі сторони підприємства. З можливостями пов'язані ситуації в зовнішньому середовищі, які дозволяють підприємству розкрити свої сильні сторони. В західній літературі процес формування стратегічного балансу відомий як SWOT-аналіз (таблиці 2.3, 2.4)..

Таблиця 2.3 – Загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємства, що використовуються в SWOT – аналізі

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
<p>конкурентні переваги (унікальність) найважливіші особливості у компетенції відносно певної діяльності сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер жорсткий конкурент на ринку (використання агресивної ініціативи) стратегія наступу чи інша особлива стратегія, обґрунтований „стратегічний набір” сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності вища за середню обізнаність про стан ринку знання про найважливіші стратегічні групи, можливості захисту від конкурентів концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку диференціація виробів, обґрунтована диверсифікація конкуренція щодо зниження витрат вища за середню рентабельність і прибутковість достатні фінансові ресурси вищі за середні маркетингові навички вищі за середні технологічні та інноваційні навички творчий, підприємницький менеджмент добре вивчений ринок, потреби покупців здатність реалізувати можливості конкурентоспроможних навичок персоналу імідж надійного партнера</p>	<p>відсутність реальних конкурентних переваг постійні атаки з боку ключових конкурентів (конкурентна позиція погіршується) втрата конкурентної позиції, внаслідок... нижчі за середні темпи зростання брак деяких ключових навичок для ефективної конкуренції брак фінансових ресурсів, недостатня прибутковість втрата репутації у споживачів „пасти задніх” у розвитку продукції, вузька спеціалізація або необґрунтована диверсифікація робота в стратегічній групі, яка втрачає своє підґрунтя, недоліки в стратегічній діяльності слабкість у сферах, що мають великий ринковий потенціал, недостатня увага дослідженням і розробкам брак дій для пом’якшення конкурентного тиску слабка система розподілу виробництво з високими витратами, старіння потужностей розміри виробництва надто малі, щоб впливати на ринкову ситуацію або занадто великі - починається „хвороба великих компаній” відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів „новачок” у бізнесі, чия репутацію ще не доведено погано обрані та недостатньо обґрунтовані стратегічні дії (у тому числі по переміщенню на ринку), відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами</p>

Таблиця 2.4 – Загальні зовнішні можливості та загрози для підприємства, що використовуються в SWOT – аналізі

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
<p>відновлення бізнесу країни після початку війни</p> <p>стабільний курс при помірній інфляції</p> <p>переговори про вступ у ЄС</p> <p>транспортний безвіз з ЄС</p> <p>обслуговування додаткових груп споживачів</p> <p>входження у нові ринки (сегменти)</p> <p>розширення виробництва для задоволення потреб споживачів</p> <p>споріднена диверсифікація</p> <p>товари з доповненнями</p> <p>вертикальна інтеграція</p> <p>можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп</p> <p>самозаспокоєність ключових конкурентів</p> <p>швидке зростання ринку</p>	<p>інфляція як наслідок воєнної агресії</p> <p>економічний спад як наслідок війни</p> <p>велика ймовірність виникнення нових конкурентів (в т. ч. іноземних)</p> <p>зростання збуту товарів-замінників</p> <p>уповільнений темп зростання ринку або спад</p> <p>зростання тиску конкурентів</p> <p>тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу</p> <p>технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції</p> <p>виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками та споживачами</p> <p>зміни в потребах і смаках споживачів</p> <p>негативні демографічні зміни</p> <p>негативна екологічна ситуація</p>

#### Висновки:

SWOT-аналіз вказує на те, що підприємство має значні сильні сторони, такі як конкурентні переваги та ефективні стратегії. Проте існують потенційні загрози, такі як втрата ринкової позиції та економічні труднощі. Зовнішнє середовище відкриває нові можливості, такі як вступ до ЄС та розширення на нові ринки, але при цьому можуть виникнути виклики, такі як інфляція внаслідок військової агресії. Загалом, управління сильними сторонами та ефективне управління загрозами є ключовим для стратегічного успіху підприємства.

Підприємство володіє суттєвими конкурентними перевагами, такими як унікальність продукту та сильна позиція на ринку.

Необхідно удосконалити стратегії для боротьби із постійним тиском конкурентів та втратою ринкової частки.

Розвиток ключових навичок персоналу та управління фінансами є критичними для подолання слабких сторін.

Підприємство повинно активно використовувати можливості ринку, такі як входження на нові ринки та розширення виробництва.

Негативні чинники, такі як економічний спад та труднощі в укладанні договорів, вимагають уважного моніторингу та планування.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз ПП ТД «Промінь»

Фактори, що враховуються у SWOT-аналізі					
Потенційні внутрішні сильні сторони (S):	Фактичні бали	Мах бали	Потенційні внутрішні слабкості (W):	Фактичні бали	Мах бали
1. В компанії працюють висококваліфіковані спеціалісти	+4	+5	1. Затягування термінів партнерами при розрахунку за надані послуги з випуску продукції.	-5	-5
2. Високе мистецтво конкурентної боротьби	+4	+5		-3	-5
3. Визнаний ринковий лідер	+5	+5		-3	-5
4. Є сформульована стратегія	+5	+5	2. Не гнучка політика роботи з клієнтами		
5. Власні канали збуту продукції			3. Можливі неузгодженість по термінах		
6. Високотехнологічне виробництво, яке забезпечує випуск якісної продукції за конкурентними цінами					
	+26	+30		-11	-15

Потенційні зовнішні сприятливі можливості (О):	Потенційні зовнішні загрози (Т):
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення діапазону можливих товарів</li> <li>2. Зниження торгових бар'єрів у виході на зовнішні ринки</li> <li>3. Стабільний курс при помірній інфляції</li> <li>4. Велика доступність ресурсів</li> <li>5. Адаптація бізнесу для роботи в складних умовах</li> <li>6. Відсутність товарів-замінників</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загострення конкуренції</li> <li>2. Інфляція як наслідок війни</li> <li>3. Законодавче регулювання цін</li> <li>4. Чуттєвість до нестабільності зовнішніх умов бізнесу</li> </ol>

В таблиці 2.7 представлено **SWOT**-аналіз ПП ТД «Промінь»

Висновки:

Компанія має значні внутрішні сильні сторони, зокрема висококваліфікованих спеціалістів та сильну позицію на ринку.

Необхідно удосконалити політику взаємодії з клієнтами та вирішити проблему з затягуванням термінів партнерами.

Зовнішнє середовище також надає значні можливості для розвитку, але існують потенційні загрози, такі як загострення конкуренції та нестабільність зовнішніх умов.

Важливо активно використовувати можливості для розширення асортименту товарів та виходу на нові ринки.

Компанії слід бути готовою до ефективного управління ризиками, особливо в умовах конкурентного ринкового середовища та змін в зовнішніх умовах.

Коефіцієнт стійкого розвитку:

$$K_{c.p.} = 26/30 = 0,87.$$

Коефіцієнт нестійкого розвитку:

$$\text{Кн.р.} = 11/15 = 0,73.$$

Після виявлення загроз було виявлено, що: до критичного стану ПП ТД «Промінь» можуть привести загострення конкуренції, несприятливі зрушення в курсах валют, законодавче регулювання цін чуттєвість до нестабільності зовнішніх умов бізнесу.

#### 2.4 Аналіз положення підприємства в галузі

Матриця п'яти сил, запропонована М. Портером, використовується для систематизації інформації про галузі та особливості конкурентної боротьби в них. При її побудові(рис. 2.4.) аналізується вплив покупців, постачальників, загроз появи нових конкурентів та продуктів-замінників з позиції загального рівня конкуренції в галузі.

Фактори, що підвищують рівень конкуренції, відзначені стрілкою "↑", тоді як ті, що знижують його, позначені стрілкою "↓". Аналіз галузі, в якій діє ПП ТД "Промінь", за допомогою цієї матриці дозволив зробити наступні висновки:

Виробники конкурують як покупці сировини та енергоносіїв, так і продавці готової продукції.

На виробників меблів значно впливають постачальники сировини та енергоносіїв, а також споживачі продукції.

Загроза появи нових конкурентів та замінників є незначною.

Ринок меблів можна оцінити як ринок з високим, але стабільним рівнем конкуренції, який не схильний до значного зростання.

Цей аналіз дозволяє зрозуміти основні динаміки та фактори, які впливають на конкурентну ситуацію в галузі та допомагає визначити ключові аспекти стратегічного управління в даному контексті.



Вплив споживачів	Вплив постачальників
<p>↑ частота покупок залежить від рівня доходів населення України; рівень доходів населення не знижується;</p> <p>↑ є замітники меблів з натуральної сировини;</p> <p>↑ споживач (і оптовий, і роздрібний) легко змінює виробника;</p> <p>↓ самостійне виробництво продукту покупцями неможливе.</p>	<p>↓ значні запаси сировини;</p> <p>↑ можливості маневру серед постачальників обмежені;</p> <p>↓ самостійне виробництво продукту постачальниками неможливе</p>
Конкуренція в галузі – основні фактори та їх оцінка	
<p>↑ більшість конкурентів зосереджено в одному регіоні;</p> <p>↓ заводи конкурують не на всьому ринку, а в окремих сегментах за групами асортименту;</p> <p>↓ є заводи, що не працюють;</p> <p>↑ виробники конкурують за ціновими та неціновими факторами;</p> <p>↑ є визнані підприємства-лідери зі столітньою репутацією;</p> <p>↑ вихід з галузі тягне за собою значні витрати – перепрофілювання означає зміну усього устаткування, яке можна утилізувати тільки як металобрухт.</p>	
Загроза появи нових конкурентів	Загроза появи заміників
<p>↓ нове виробництво вимагатиме значних коштів на організацію виробничого процесу;</p> <p>↓ введення нової торгової марки вимагатиме значних витрат на завоювання клієнтів;</p> <p>↑ можливо відновлення роботи від одного до трьох заводів;</p> <p>↑ держава не обмежує появу нових підприємств.</p>	<p>↓ витіснення меблів з натуральної деревини виробами з матеріалів-замінників не прогнозується;</p> <p>↓ зростання імпорту продукції не прогнозується.</p>

Рисунок 2.4 – Аналіз конкуренції у галузі (матриця п'яти сил)

Для проведення більш детального аналізу ринку меблів визначимо його сегменти, оскільки підприємства конкурують в межах своїх власних

сегментів. У меблевому ринку сегменти виділяються за асортиментними групами, якістю та ціною продукції. Виробники меблів часто розподіляють свою продукцію на наступні асортиментні групи:

- кухні;
- меблі для зали;
- вітальні;
- офісні меблі;
- дитячі меблі;
- декоративні меблі.

Оскільки сегмент "декоративні меблі" займає невелику частку в обсязі виробництва, вважаємо, що цей сегмент не є конкурентним. Також сегмент "вітальні" можна виключити з аналізу, оскільки продукція в цьому сегменті є дуже різноманітною і не може бути порівняною. Отже, ми розглядатимемо конкуренцію тільки в сегментах 1, 2, 4, 5. З використанням інформації з відкритих джерел та веб-сайтів побудуємо схему ринку меблів із сегментацією за видом продукції, рівнем ціни і якості (таблиця 2.8) з визначенням безпосередніх конкурентів..

Таблиця 2.8 – Карта сегментації ринку меблів<sup>1</sup>

Підприємства	Групи асортименту та сегменти ринку											
	кухні			меблі для зали			офісні меблі			дитячі меблі		
	В	С	Н	В	С	Н	В	С	Н	В	С	Н
Світ меблів												
Сфера												
Кооператор												
Такт												
Континент												
Елком												
Рубін												

<sup>1</sup> В – високий рівень продукції.

С – середній рівень продукції.

Н – низький рівень продукції.

Перекреслені квадрати – це сегменти, на які орієнтовані підприємства, що зараз не працюють; заштриховано сегменти, на яких працює підприємство.

Ордекс												
Контакт												
Шостка-меблі												
ПП «Орлюк»												
Меблева фабрика												
Чара												
Працюючі	0	4	2	0	6	3	1	6	2	1	2	0
Непрацюючі	0	1	5	0	2	2	0	4	5	0	1	1
Усього	0	5	7	0	8	5	1	10	7	1	3	1

Таблиця 2.8 ілюструє, що сегменти офісних меблів середнього рівня та меблів для зали середнього рівня є найбільшими та, відповідно, найбільш конкурентними (9 та 7 підприємств відповідно), тоді як сегменти офісних меблів високого рівня та дитячих меблів високого і низького рівня є менш насиченими (по одному підприємству). Конкуренції немає в сегментах кухонь високого рівня, меблів для зали високого рівня та дитячих меблів низького рівня. За кількістю потенційних гравців (враховуючи підприємства, які зараз не працюють) найвищий рівень конкуренції може бути спостережений в сегменті меблів для зали середнього рівня (8 підприємств), а також в сегменті офісних меблів середнього рівня (10 підприємств).

На основі якісного аналізу галузі сегментації підприємств за видами та рівнем продукції можна виділити три групи підприємств, які конкурують між собою. Перша група: підприємства, що в основному конкурують на ринку меблів для зали середнього та низького рівня. Друга група: підприємства, які виготовляють та продають продукцію трьох або чотирьох асортиментних груп (до цієї групи належить і ПП ТД «Промінь»). Третя група: підприємства, які виробляють кухні (переважно низького рівня) і офісні меблі (переважно середнього рівня).

## РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ

### 3.1. Застосування збалансованої системи показників

Застосування збалансованої системи показників (BSC) - це стратегічний підхід до управління, який використовує комплексний набір ключових показників для вимірювання та оцінки різних аспектів діяльності організації. Ось деякі основні аспекти та принципи застосування BSC:

1. Чотири перспективи: BSC включає чотири основні перспективи - фінансову, клієнтську, внутрішню та розвитку та навчання. Ці перспективи взаємодіють, відображаючи різні аспекти стратегії підприємства.
2. Показники фінансової перспективи: Оцінка фінансової стійкості та успішності компанії через показники, такі як прибуток, оборотність активів, прибутковість тощо.
3. Клієнтська перспектива: Визначення показників, які відображають задоволеність клієнтів, їхні вимоги та очікування. Це може включати рівень обслуговування, якість продукції та інші аспекти відносин з клієнтами.
4. Внутрішня перспектива: Оцінка внутрішніх процесів та оптимізація ефективності операцій. Це може включати показники якості виробництва, оптимізацію процесів та управління якістю.
5. Перспектива розвитку та навчання: Визначення показників, пов'язаних з розвитком персоналу, інноваціями та здатністю адаптуватися до змін. Це включає програми навчання, дослідження та розвиток.
6. Створення стратегічної карти: Розробка стратегічної карти, яка візуалізує зв'язки між показниками та відділами в організації.

7. Використання інформаційних технологій: Застосування сучасних інформаційних систем для збору, аналізу та візуалізації даних, необхідних для ефективного впровадження BSC.
8. Стратегічне управління через результати: BSC сприяє переходу до стратегічного управління, орієнтованого на досягнення конкретних результатів та виконання стратегічних цілей.
9. Система зворотного зв'язку: Забезпечення регулярного аналізу та системи зворотного зв'язку для коригування стратегії на основі отриманих даних та результатів виконання.



Рис 3.1 – Збалансована система показників

Загалом, застосування збалансованої системи показників дозволяє організації більш повно та збалансовано вимірювати її успіх та досягати стратегічних цілей.

BSC надає можливість ефективно адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі та переглядати стратегію відповідно до нових умов.

Її застосування може включати залучення персоналу до процесу визначення та виконання стратегічних цілей, що сприяє внутрішньому об'єднанню та мотивації.

Використання BSC дозволяє виявляти та моніторити ключові ризики, які можуть впливати на досягнення стратегічних цілей.

Така модель включає в себе цикл неперервного аналізу та вдосконалення, що дозволяє організації швидко реагувати на зміни та покращувати свою стратегію.

BSC може бути використана для оцінки та управління стратегією на різних рівнях, включаючи глобальний погляд на організацію.

При цьому такий підхід враховує як короткострокові, так і довгострокові показники, дозволяючи організації концентруватися на різних часових періодах.

BSC може використовуватися для ефективного управління портфелем проектів та ресурсами.

Загалом, застосування збалансованої системи показників є комплексним і стратегічним підходом до управління, що дозволяє організації досягати високих результатів та забезпечувати стійкість у змінному бізнес-середовищі.

### 3.2 Напрями підвищення ефективності стратегічного аналізу

В Україні наразі ще не було реалізовано жодного проекту з впровадження та використання збалансованої системи показників як інструмента стратегічного управління організацією. Однак досвід, накопичений багатьма західними фірмами, може стати корисним для успішних українських компаній.

На рисунку 3.2 представлена система збалансованих показників, розроблена німецькою компанією MC-Banchemie Muller Gmb & Co (MC), яка займається розробкою, виробництвом і дистрибуцією меблів. Цей приклад свідчить про можливість використання досвіду даної компанії у стратегічному аналізі для ПП ТД «Промінь». MC є лідером у галузі, а її місія виражена девізом: "Нововведення, компетентність, результативність", що вказує на ключові аспекти успіху фірми.

При створенні Balanced Scorecard керівництво компанії MC керувалося кількома принципами: 1) наявність розвинутих комунікаційних зв'язків і систем обов'язків; 2) усвідомлення менеджерами культури і філософії компанії, які враховуються при побудові системи; 3) відповідність створюваної системи стратегії компанії. Впровадження BSC стало для компанії MC ефективним інструментом для зближення стратегії та цілей, забезпечуючи взаємозв'язок між ними..



Рис 3.2 – Втілення BSc при стратегічному аналізі ТОВ «Торговий дім Промінь»

Узагальнюючи викладене, можна сказати, що Balanced Scorecard надає топ-менеджменту організації зовсім новий інструмент управління, який дає змогу переводити бачення організації та її стратегію в набір взаємопов'язаних збалансованих показників, що оцінюють критичні фактори не тільки поточного, а й майбутнього розвитку організації.

Використовуючи BSC, фінансові менеджери управляють такими процесами, як переведення бачення в стратегію; доведення стратегій до всіх рівнів системи управління; бізнес-планування і розподіл ресурсів; зворотний зв'язок, навчання і поточний моніторинг виконання стратегії.



Крім того, управлінці дістають відповіді на основні запитання: за рахунок чого компанія створює свою вартість? Які процеси є ключовими в її діяльності? Який рівень кваліфікації персоналу і застосовуваних технологій? Яка їхня відповідність обраній стратегії? Які інвестиції потрібно здійснити в розвиток компанії з метою досягнення довгострокових цілей організації? В результаті використання Balanced Scorecard діяльність компанії стає прозорішою і простою в управлінні.

Balanced Scorecard відкриває нові можливості для стратегічного аналізу позицій торговельних підприємств, зробивши його більш реалістичним. У контексті українських підприємств важливо враховувати, що формування і використання цієї концепції в системах управління має велике перспективне значення. Головною проблемою при розробці методик стратегічного аналізу торговельних підприємств в Україні є необхідність якісного вибору показників для об'єктивної оцінки, оскільки від їхнього вибору залежить результат аналізу.

Balanced Scorecard створює новий інструмент управління для топ-менеджменту організації, перетворюючи бачення та стратегію компанії в систему взаємопов'язаних показників. Ці показники оцінюють критичні фактори не лише поточного, але й майбутнього розвитку організації. Фінансові менеджери, використовуючи BSC, керують процесами впровадження бачення в стратегії, трансляції стратегій на всі рівні управління, бізнес-планування, розподіл ресурсів, а також забезпечують зворотний зв'язок, навчання і моніторинг виконання стратегії. Це дозволяє вирішувати ключові питання, такі як створення вартості компанією, ідентифікація ключових процесів, відповідність ресурсів і технологій обраній стратегії, а також потреба в інвестиціях для досягнення довгострокових цілей. Все це робить діяльність компанії більш прозорою і ефективною..

Розглянемо інший аспект управління стратегічним аналізом.

Серед найновіших розробок у сфері економічної та комплексної управлінської діагностики підприємств варто відзначити внесок А.

Шеремета, Є. Негашева, О. Закорко, Г. Лагутіна. Ці доробки відзначаються комплексним підходом до завдань діагностики. Визнано, що економічний аналіз і прогнозування є найважливішими методологічними інструментами у сфері діагностики [31].

Вважаємо, що стратегічний аналіз позицій торговельного підприємства ефективно проводиться у спеціальній експертній системі. Основна ідея такої системи полягає в застосуванні оцінок різних експертів, що дозволяє уникнути формалізації діагностики та підвищити достовірність отриманих результатів. В контексті вирішення галузевих завдань експертна система спрощує порівняльний аналіз підприємств і забезпечує урахування загальних ринкових процесів.

Для проведення комплексного стратегічного аналізу пропонується багатофакторна модель, яка забезпечить всебічний та достовірний аналіз різноманітних факторів, таких як виробничо-технологічні, фінансово-економічні, організаційні тощо. Це дозволяє визначити ступінь стійкості функціонування підприємства в ринковому середовищі.

Для цього варто розглянути наступні групи показників:

- група фінансових факторів;
- група економічних факторів;
- група виробничо-технологічних факторів;
- група екологічних факторів.

Обираючи показники та фактори для визначення стійкості підприємств в ринковому середовищі, ми врахували пропозиції як економістів-дослідників, так і практиків. Зазначено, що найбільший вплив на загальний рівень стійкості підприємства мають фінансові фактори, які становлять 32% від загальної оцінки експертів. Економічні фактори мають вагу у 28%, виробничо-технологічні – у 24%.

Зміст груп і вагомість показників, що її формують, приведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Показники, що характеризують позиції ПП ТД «Промінь» в ринковому середовищі

Групи факторів	Показники	Питома вага в групі, %
Група фінансових факторів	Загроза банкрутства	15
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	10
	Коефіцієнт негайної ліквідності	10
	Коефіцієнт покриття	20
	Динаміка рентабельності реалізації	15
	Рівень рентабельності власного капіталу	15
Група економічних факторів	Динаміка фондівддачі	15
	Динаміка реалізації товарної продукції	25
	Динаміка виробітку на 1 працюючого	15
	Частка імпортової продукції на ринку	5
	Динаміка приросту експорту	20
	Знос основних фондів	25
Група виробничо – технологічних факторів	Рівень технологічності	10
	Коефіцієнт завантаженості потужностей	15
	Коефіцієнт використання потужностей	20
	Коефіцієнт якості продукції	25
	Коефіцієнт рівня інновації	15
	Коефіцієнт кваліфікації і структури працівників	15
	Рівень мотивації	10

Усвідомлення стану підприємств у галузі передбачає використання методики оцінювання стійкості, яка включає експертні оцінки. За цією методикою, якщо експерт вважає, що динаміка конкретного показника забезпечує абсолютну стійкість підприємства, йому присвоюється значення 1. У випадку, якщо експерт вважає, що показник свідчить про втрату стійкості підприємства на ринку, йому присвоюється значення 100.

Важливим етапом є відбір експертів, які надаватимуть характеристику стійкості.

Загальний алгоритм визначення стійкості галузі включає розрахунок комплексної оцінки (в балах) загрози втрати стійкості. Ця інтегральна оцінка базується на комплексних оцінках стійкості підприємств галузі, враховуючи значимість показників у групах, вагомість групи та важливість експертного висновку.

Залежно від отриманого значення інтегральної оцінки, позицію нашого бізнесу можна характеризувати за шкалою, яка представлена в таблиці 3.3..

Таблиця 3.3 – Інтерпретація результатів стратегічного аналізу позицій ПП ТД «Промінь»

Стан підприємства	Інтегральна оцінка	
	Min	Max
Найсприятливіший стан – абсолютна стійкість	4	13
Висока стійкість	14	32
Стабільно стійке підприємство з помірним ступенем ризиків	26	52
Незадовільний стан стійкості	58	72
Загрозливий ( кризовий) стан	76	100

Давайте розглянемо вказаний алгоритм більш детально, при цьому аналізуючи кожен крок:

- Підготовчий етап: На цьому етапі встановлюється тривалість ретроспективного періоду. Також проводиться визначення аналітиків та експертів, які формують вихідні дані для діагностики.
- Структурний етап: Передбачає формування ієрархії (рівнів, елементів та груп) для діагностики, а також системи оцінок. На цьому етапі

визначається порядок розрахунку оцінок, а також раціональні засоби і принципи інтерпретації результатів діагностики.

- Розрахунково–діагностичний етап: Здійснюється відповідно до постановки задачі. На цьому етапі проводяться розрахунки та діагностичні процедури відповідно до визначених критеріїв.
- Заключний етап: На заключному етапі здійснюється інтерпретація отриманих результатів діагностики. Тут враховуються розрахункові дані та висновки експертів для формування завершальної оцінки та розуміння стану справ.

Цей процес дозволяє систематично та комплексно аналізувати та оцінювати стійкість підприємств в ринковому середовищі, забезпечуючи обґрунтовані результати для подальшого стратегічного управління.

Результати апробації поданого алгоритму стратегічного аналізу позицій ПП «Торговий дім Промінь» наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Динаміка результатів стратегічного аналізу позицій ТОВ «Торговий дім Промінь»

Показник	Роки		
	2020	2021	2022
Середня інтегральна оцінка	41,24	39,83	31,29

Загалом можна стверджувати, що ПП ТД «Промінь» виявляється стійким з помірним рівнем ризику. Аналіз стратегічних позицій підприємства та його інтерпретація підтверджують збільшення конкурентних позицій на ринку, виявляють стратегічні напрями росту та показують темпи їх інтенсифікації. Останнім часом позитивний вплив на розвиток компанії здійснюється через реконструкцію, технічне оновлення, використання новітніх технологій та виробництво продукції, яка відповідає міжнародним стандартам..

## ВИСНОВКИ

Кожен метод стратегічного управління, який широко використовується у світовій практиці, має свої відмінності у вмісті та структурі окремих етапів і підсистем, у переліку та послідовності дій під час аналізу. Проте він ґрунтується на двох основних складових – аналізі обставин у зовнішньому та внутрішньому оточенні підприємства.

Стратегічне управління базується на вивченні відносин, які можна описати через систему "середовище-підприємство". Більшість існуючих концепцій управління розглядають підприємство як відкриту систему, що постійно взаємодіє з різними елементами зовнішнього оточення: іншими компаніями, банками, установами, що входять до соціально-політичних та економічних інституцій держави, місцевими органами тощо. Це дозволяє підприємству утримувати стійке положення та адаптуватися до постійних змін в навколишньому середовищі..

Існує значний перелік класифікацій складових зовнішнього середовища. При створенні системи факторів для аналізу зовнішнього середовища важливо враховувати наступні аспекти:

- Взаємозв'язок факторів, який характеризується силою впливу зміни одного фактора на інші елементи зовнішнього середовища.
- Складність системи факторів, що впливають на організацію, зумовлена кількістю, різноманітністю зв'язків і наслідків впливу.
- Динамічність і рухливість, включаючи відносну швидкість і різні темпи змін у факторах середовища.
- Невизначеність інформації про середовище та невпевненість у її точності.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства має враховувати тенденції, що склалися в зовнішньому середовищі. Під час цього аналізу оцінюється ефективність системи управління підприємства та окремих його компонентів з урахуванням можливостей, які зовнішнє середовище надає.

Також вживаються заходи для запобігання та зменшення загроз існуванню підприємства, аналізуються сильні та слабкі сторони, оцінюється ймовірність реалізації можливостей та подолання загроз.

ПП "Торговий дім Промінь," засноване у 1997 році, є фінансово незалежним підприємством з власним балансом. Це офіційний дилер фірми "Енран – Акрос" у місті Суми, спеціалізуючись на виробництві та продажу меблів.

Під час ідентифікації загроз було визначено, щодо критичного стану ПП ТД «Промінь» можуть призвести загострення конкуренції, негативні зрушення в курсах валют, законодавче регулювання цін та чутливість до нестабільності зовнішніх умов бізнесу.

Для систематизації інформації про галузі та основні особливості конкурентної боротьби використано матрицю п'яти сил, запропоновану М. Портером. Результати досліджень сприяли розробці концепції збалансованої системи показників (BSC), яка відрізняється комплексним підходом до оцінки як матеріальних, так і нематеріальних активів. BSC враховує фінансові та нефінансові показники, такі як задоволеність клієнтів і акціонерів, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, та потенціал співробітників, спрямовуючись на досягнення довгострокової фінансової стійкості компанії.

Загалом, ПП "Торговий дім Промінь" є стійким підприємством із помірним рівнем ризику. Стратегічний аналіз його позицій дозволив підтвердити зростання конкурентних позицій в ринковому середовищі та виявити напрями для подальшого розвитку. Реконструкція, технічне оновлення та використання нових технологій сприяли позитивному впливу на діяльність підприємства, відповідаючи міжнародним стандартам.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойчук М. В. Методи прийняття рішень у соціально-економічних системах. Ч.: 2001. – 86с.
2. Вернер Б. Роль стратегічного менеджменту в забезпеченні конкурентоспроможності малих та середніх підприємств / Київський ун-т ім. Т.Г. Шевченка, Ін-т міжнародних відносин. — К., 2002. — 317 с.
3. Вороненко В. І. Обґрунтування напрямів розвитку сонячної енергетики для України // Енергоефективність та відновлювальна енергетика в Україні: проблеми управління / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2019. – С. 72-85. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80025>
4. Вороненко В.И., Бурлакова И.М.. Эффе́кты от использования энергетических природных ресурсов в странах Европейского союза и Украине. Економіка та держава. 2018. № 7. С. 61-66. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/70636>
5. Вороненко В.И., Горобченко Д.В. Теоретические модели анализа эколого-экономического развития. Економічний простір: Збірник наукових праць. 2020. № 157. С. 65-68. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83711>
6. Вороненко В.І., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Визначення індикаторів та рівнів регуляторної ефективності податкових інструментів на національному та світовому рівнях. Проблеми та перспективи забезпечення макроекономічної стабільності : монографія / за ред. С. В. Леонова і М. М. Бричко. Суми : Сумський державний університет, 2022. С. 65-75. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90488>
7. Вороненко В.І., Кубатко О.В., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем. Агросвіт. 2022. № 15-16. С. 15-22. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>
8. Гриценко П., Коваленко Є., Вороненко В., Смакоуз А., Степаненко Є. Аналіз дефініції «зміни» як економічної категорії. Механізм регулювання економіки, (1 (91), 92-98. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>
9. 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. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.02>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85737>
10. 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>
11. Економіка розвитку: європейський досвід упровадження досягнень Industries 3.0, 4.0 та 5.0. : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М.



Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91525>

12. Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. – Суми : Університетська книга, 2023. – 702 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523>

13. 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>

14. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту: Навчальний посібник: Навчальне видання.- Львів: Кінпатрі ЛТД, 2000.- 264 с

15. Лукаш, О., Дерев'янку, Ю., Васильєва, Т., & Танащук, М. (2022). Формування конкурентного середовища у освітньому просторі: роль освітніх провайдерів. Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98), 31-39.  
<https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.08>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90532>

16. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>

17. Мельник Л. Г., Маценко О. М., Дериколєнко О. М., Кириленко М. В., Стародуб І. А. Економіка підприємств, територій та макроекономічних систем в умовах цифрових трансформацій: від стабільності й лінійного мислення до антикрихкості та нелінійного, інноваційного мислення // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 67-78. DOI:  
<https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.06>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87532>

18. Мельник, Л. (2022). Росія – країна, побудована на порушенні божих заповідей: погляд економіста . Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98), 141-150.  
<https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.10>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90536>

19. 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>

20. Міщенко А. П. Стратегічне управління: Підручник. – К.: ЦУЛ, 2004. – 336 с.

21. Ніколаєв С.О., Вороненко В.І., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Одеволе О.О. Блокчейн як фактор цифрової трансформації економіки України. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2021. №2. С. 16-23. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85043>

22. Омельяненко В.А., Литвиненко С.М., Вороненко В.І. Аналіз потенціалу конвергенції біо- та нанотехнологій в космічній галузі

(національний та міжнародний аспект). Інновації і трансфер технологій: методи, моделі та механізми управління: колективна монографія / за ред. д.е.н. В.А. Омеляненка. Суми: Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань, 2023. С. 284-296.

23. 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>

24. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 1: Трансформації економічних систем: досвід ЄС в реалізації Industries 3.0, 4.0, 5.0: навчальний посібник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91526>

25. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 2: Кращі практики ЄС для сестейнового розвитку : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91527>

26. Babenko V., Matsenko O., Voronenko V., Nikolaiev S., Kazak D. Economic prospects for cooperation the European Union and Ukraine in the use of blockchain technologies. The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism. 2020. № 12. С. 8-17. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83746>

27. Hrytsenko P., Voronenko V., Kovalenko Ye., Kurman T., Omelianenko V. Assessment of the development of innovation activities in the regions: Case of Ukraine. Problems and Perspectives in Management. 2021. 19(4). P. 77-88. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85729> (SCOPUS)

28. Hrytsenko, P.V., Kovalenko, Y.V., Voronenko, V.I., Smakouz, A.M., Stepanenko, Y.S. Analysis of the Definition of “Change” as an Economic Category. Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. С. 92-98. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84025>

29. Ji, Z., & Sotnyk, I. (2023). Economic analysis of energy efficiency of China's and India's national economies. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99), 11-16. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.02> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91221>

30. Jianming Mu, Goncharenko O. S., Chortok Yu. V., Yaremenko A. H. Peculiarities of Formation of the Region's Logistics Infrastructure on the Basis of Eco-Innovations Within the Framework of Stakeholders' Partnership in the Enterprise-Region-State System // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 4. P. 22-29. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.94.03> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87514>

31. 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>

32. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation

of business and economy: the experience of OECD and EU countries. *Економіка розвитку систем*, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>

33. Kubatko, O. V., Kubatko, O. V., Sachnenko, T. I., Oluwaseun, O. O. Organization of Business Activities with Account to Environmental and Economic Aspects // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 2. P. 76-85. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.08>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85180>

34. Kubatko, O., Merritt, R., Duane, S., & Piven, V. (2023). The impact of the COVID-19 pandemic on global food system resilience. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1(99)), 144-148. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.22>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91371>

35. Lukash, O. A., Derev`yanko, Y. M., Kozlov, D. V., Mukorez, A. I. Regional Economic Development in The Context of the COVID-19 Pandemic and the Economic Crisis // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. P. 99-107. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.08>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84026>

36. Melnyk, L. Hr., Shaulska, L. V., Mazin, Yu. O., Matsenko, O. I., Piven, V. S., Konoplov, V. V. Modern Trends in the Production of Renewable Energy: the Cost Benefit Approach // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. P. 5-16. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.01>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83761>

37. Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev`yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of the digital economy in Ukraine. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1-2(95-96)), 7-13. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>

38. Melnyk, L., Kovalov, B., Mykahilov, S., Mykhailov, S., Skrypka, Y., & Starodub, I. (2022). Dynamics of reproduction of economic systems in the transition to digital economy – in the light of synergetic theory of development\*. *Mechanism of an Economic Regulation*, (3-4(97-98)), 7-14. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.01>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90520>

39. Melnyk, L., Matsenko, O., Kalinichenko, L., Holub, A., & Sotnyk, I. (2023). Instruments for ensuring the phase transition of economic systems to management based on Industries 3.0, 4.0, 5.0. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1(99)), 34-40. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.06>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91226>

40. Nesterenko V., Dolhosheieva O., Kirilieva A., Voronenko V., Hrytsenko P. «Green» vector of the economic development of the country. *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 3. C. 82-90. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87533>

41. Nikulina, M., Sotnyk, I., Derykolenko, O., & Starodub, I. (2022). Unemployment in Ukraine's economy: COVID-19, war and digitalization. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1-2(95-96)), 25-32.

<https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.04>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89630>

42. Omelyanenko V., Pidorychev I., Voronenko V., Andrusiak N., Omelianenko O., Fyliuk H., Matkovskiy P., Kosmidailo I. Information & Analytical Support of Innovation Processes Management Efficiency Estimations at the Regional Level. International Journal of Computer Science and Network Security. 2022. Vol. 22, No. 6. P. 400-407.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89615>

43. Sotnyk I. M., Nahorny M. V., Maslii M. Yu., Nikulina M. P., Yehorov Y. V. Problems of Unemployment in Ukraine Under the COVID-19 Pandemic // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. P. 88-96. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.08>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87534>

44. Sotnyk, I. M., Matsenko, O. M., Popov, V. S., Martymianov, A. S. Ensuring the Economic Competitiveness of Small Green Energy Projects // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 28-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.03>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84021>

45. Tambovceva, T. T., Melnyk, L. Hr., Dehtyarova, I. B., Nikolaev, S. O. Circular Economy: Tendencies and Development Perspectives // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 2. P. 33-42. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.04>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85156>

46. Voronenko V., Horobchenko D. Approaches to the Formation of a Theoretical Model for the Analysis of Environmental and Economic Development. Journal of Environmental Management and Tourism. Craiova: ASERS Publishing, 2018. Vol. 9, Issue Number 5(29). P. 1108-1119.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77227>

**Додаток А**  
**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**  
**СУБ'ЄКТА МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Підприємство ООО ТД «Промінь»  
Територія Україна  
Форма власності приватна  
Орган державного управління \_\_\_\_\_  
Галузь торгівля  
Вид економічної діяльності \_\_\_\_\_  
Середньооблікова чисельність 7  
Одиниця виміру : тис. грн.  
Адреса м. Суми, вул. Металургів, 17Б

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ  
за КОАТУУ  
за КФВ  
за СПОДУ  
за ЗКГНГ  
за КВЕД  
  
Контрольна сума

Коди	
	01
	33389767
	5910136600
	240
	52,44,1
	51,47,1

**Форма N 1-м**  
**1. Баланс на 31 грудня 2020 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>	020		
<b>Незавершене будівництво</b>			
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	15,0	8,5
первісна вартість	031	15,3	15,5
знос	032	0,3	7,0
Довгострокові біологічні активи:			
справедлива (залишкова) вартість	035		
первісна вартість	036		
накопичена амортизація	037	(        )	(        )
Довгострокові фінансові інвестиції	040		
Інші необоротні активи	070	0,1	0,1
<b>Усього за розділом I</b>	080	15,1	8,6
<b>II. Оборотні активи</b>	100		
Виробничі запаси	100		
Поточні біологічні активи	110		
Готова продукція	130	20,9	158,5
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	2,4	71,8
первісна вартість	161		
резерв сумнівних боргів	162	(        )	(        )
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	170		0,3
Інша поточна дебіторська заборгованість	210		7,0
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	9,4	7,3
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250	0,6	25,3
<b>Усього за розділом II</b>	260	33,3	270,2
<b>III. Витрати майбутніх періодів</b>	270		
<b>IV. Необоротні активи та групи вибуття</b>	275		

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Статутний капітал	300	50,0	100,0
Додатковий капітал	320		
Резервний капітал	340		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	- 6,2	- 6,2
Неоплачений капітал	360	- 12,6	- 43,3
<b>Усього за розділом I</b>	380	31,2	50,5
<b>II. Забезпечення наступних витрат і цільове фінансування</b>	430		6,8

## Продовження додатка А

III. Довгострокові зобов'язання	480		
IV. Поточні зобов'язання	500		
Короткострокові кредити банків			
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	11,5	193,8
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з бюджетом	550	0,4	12,0
зі страхування	570	0,1	0,1
з оплати праці	580	2,3	3,3
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605		
Інші поточні зобов'язання	610	2,9	12,3
<b>Усього за розділом IV</b>	<b>620</b>	<b>17,2</b>	<b>221,5</b>
V. Доходи майбутніх періодів	630		
<b>Баланс</b>	<b>640</b>	<b>48,4</b>	<b>278,8</b>

**2. ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**  
за рік 2020 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	460,2	191,1
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	020	( 76,7 )	( 31,9 )
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (010-020)	030	383,5	159,2
Інші операційні доходи	040		
у т.ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	041		
Інші звичайні доходи	050		
Надзвичайні доходи	060		
Разом чисті доходи ( 030 + 040 + 050 + 060 )	070	383,5	159,2
Збільшення (зменшення) залишків незавершеного виробництва і готової продукції	080		
Матеріальні затрати	090	( )	( )
Витрати на оплату праці	100	( 36,7 )	( 20,3 )
Відрахування на соціальні заходи	110	( 3,6 )	( 1,8 )
Амортизація	120	( 6,7 )	( 0,3 )
Інші операційні витрати	130	( 52,60 )	( 23,2 )
у тому числі	131	( 36,5 )	( 11,7 )
у т.ч. витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	132	283,9	119,8
Собівартість реалізованих товарів	140	( )	( )
Інші звичайні витрати	150	( )	( )
Надзвичайні витрати	160	( )	( )
Податок на прибуток	170	( )	( )
Разом витрати (090 + 100 + 110 + 120 + 130 + 140 + 150 ± 080 + 160 + 170)	180	( 383,5 )	( 165,4 )
Чистий прибуток (збиток) ( 070 - 180 )	190	-----	- 6,2
Забезпечення матеріального заохочення	195		

Керівник

Головний бухгалтер

**Додаток Б**  
**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**  
**СУБ'ЄКТА МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Підприємство ООО ТД «Промінь»  
Територія Україна  
Форма власності приватна  
Орган державного управління \_\_\_\_\_  
Галузь торгівля  
Вид економічної діяльності \_\_\_\_\_  
Середньооблікова чисельність 7  
Одиниця виміру : тис. грн.  
Адреса м. Суми, вул. Металургів, 17Б

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ  
за КОАТУУ  
за КФВ  
за СПОДУ  
за ЗКГНГ  
за КВЕД  
  
Контрольна сума

Коди	
	01
	33389767
	5910136600
	240
	52,44,1
	51,47,1

Форма N 1-м

Код за ДКУД 1801006

**1. Баланс на 31 грудня 2021 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>	020		
<b>Незавершене будівництво</b>			
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	8,5	3,5
первісна вартість	031	15,5	20,1
знос	032	( 7,0 )	( 16,6 )
Довгострокові біологічні активи:			
справедлива (залишкова) вартість	035		
первісна вартість	036		
накопичена амортизація	037	( )	( )
Довгострокові фінансові інвестиції	040		
Інші необоротні активи	070	0,1	2,6
<b>Усього за розділом I</b>	080	8,6	6,1
<b>II. Оборотні активи</b>	100		
Виробничі запаси	100		
Поточні біологічні активи	110		
Готова продукція	130	158,5	101,7
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	71,8	14,3
первісна вартість	161	71,8	14,3
резерв сумнівних боргів	162	( )	( )
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	170	0,3	0,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	7,0	2,6
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	7,3	5,7
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250	25,3	05
<b>Усього за розділом II</b>	260	270,2	125,7
<b>III. Витрати майбутніх періодів</b>	270		
<b>IV. Необоротні активи та групи вибуття</b>	275		
<b>Баланс</b>	280	278,8	131,8

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Статутний капітал	300	100,0	100,0
Додатковий капітал	320		
Резервний капітал	340		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	- 6,2	+ 28,6
Неоплачений капітал	360	( 43,3 )	( 21,2 )
<b>Усього за розділом I</b>	380	50,5	107,4

## Продовження додатка Б

II. Забезпечення наступних витрат і цільове фінансування	430	6,8	03
III. Довгострокові зобов'язання	480		
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500		
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	193,8	16,2
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з бюджетом	550	12,0	2,0
зі страхування	570	0,1	0,1
з оплати праці	580	3,3	3,5
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605		
Інші поточні зобов'язання	610	12,3	2,3
<b>Усього за розділом IV</b>	<b>620</b>	<b>221,5</b>	<b>24,1</b>
V. Доходи майбутніх періодів	630		
<b>Баланс</b>	<b>640</b>	<b>278,8</b>	<b>131,8</b>

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

**2. ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**  
за рік 2021 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	844,6	460,2
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	020	( 140,7 )	( 76,7 )
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (010-020)	030	703,9	383,5
Інші операційні доходи	040		
у т.ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	041		
Інші звичайні доходи	050		
Надзвичайні доходи	060		
Разом чисті доходи ( 030 + 040 + 050 + 060 )	070	703,9	383,5
Збільшення (зменшення) залишків незавершеного виробництва і готової продукції	080		
Матеріальні затрати	090	( )	( )
Витрати на оплату праці	100	( 45,8 )	( 36,7 )
Відрахування на соціальні заходи	110	( )	( 3,6 )
Амортизація	120	( 13,4 )	( 6,7 )
Інші операційні витрати	130	( 70,1 )	( 52,6 )
у тому числі	131	( 42,5 )	( 36,5 )
у т.ч. витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	132		
Собівартість реалізованих товарів	140	( 539,8 )	( 283,9 )
Інші звичайні витрати	150	( )	( )
Надзвичайні витрати	160	( )	( )
Податок на прибуток	170	( )	( )
Разом витрати (090 + 100 + 110 + 120 + 130 + 140 + 150 ± 080 + 160 + 170)	180	( 669,1 )	( 383,8 )
Чистий прибуток (збиток) ( 070 - 180)	190	34,8	
Забезпечення матеріального заохочення	195		

Керівник

Головний бухгалтер



## Додаток В

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ  
СУБ'ЄКТА МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Підприємство ООО ТД «Промінь»  
 Територія Україна  
 Форма власності приватна  
 Орган державного управління \_\_\_\_\_  
 Галузь торгівля  
 Вид економічної діяльності \_\_\_\_\_  
 Середньооблікова чисельність 7  
 Одиниця виміру : тис. грн.  
 Адреса м. Суми, вул. Металургів,17Б

Дата (рік, місяць, число)  
 за ЄДРПОУ  
 за КОАТУУ  
 за КФВ  
 за СПОДУ  
 за ЗКГНГ  
 за КВЕД

Контрольна сума

Коди	
	01
	33389767
	5910136600
	240
	52,44,1
	51,47,1
	51,64,2

## Форма N 1-м

Код за ДКУД

1801006

1. Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>	020		
<b>Незавершене будівництво</b>			
Основні засоби:	030	3,5	20,3
залишкова вартість			
первісна вартість	031	20,1	41,6
знос	032	(16,6)	(21,3)
Довгострокові біологічні активи:			
справедлива (залишкова) вартість	035		
первісна вартість	036		
накопичена амортизація	037		
Довгострокові фінансові інвестиції	040		
Інші необоротні активи	070	2,6	4,6
<b>Усього за розділом I</b>	080	6,1	24,9
<b>II. Оборотні активи</b>	100		
Виробничі запаси			
Поточні біологічні активи	110		
Готова продукція	130	101,7	125,9
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	14,3	0,7
первісна вартість	161	14,3	0,7
резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	170	0,9	
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	2,6	
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	5,7	0,2
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250	0,5	7,3
<b>Усього за розділом II</b>	260	125,7	134,1
<b>III. Витрати майбутніх періодів</b>	270		
<b>IV. Необоротні активи та групи вибуття</b>	275		
<b>Баланс</b>	280	131,8	159,0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Статутний капітал	300	100,0	100,0
Додатковий капітал	320		3,6
Резервний капітал	340		25,0

## Продовження додатка В

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	28,6	(26,2)
Неоплачений капітал	360	(21,2)	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>380</b>	<b>107,4</b>	<b>102,4</b>
<b>II. Забезпечення наступних витрат і цільове фінансування</b>	<b>430</b>	<b>0,3</b>	
<b>III. Довгострокові зобов'язання</b>	<b>480</b>		
<b>IV. Поточні зобов'язання</b>	<b>500</b>		
Короткострокові кредити банків			
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	16,2	43,7
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з бюджетом	550	2,0	5,8
зі страхування	570	0,1	1,7
з оплати праці	580	3,5	5,3
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605		
Інші поточні зобов'язання	610	2,3	0,1
<b>Усього за розділом IV</b>	<b>620</b>	<b>24,1</b>	<b>56,6</b>
<b>V. Доходи майбутніх періодів</b>	<b>630</b>		
<b>Баланс</b>	<b>640</b>	<b>131,8</b>	<b>159,0</b>

Код за ДКУД

1801007

## 2. ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

за рік 2021 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	603,9	844,6
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	020	(100,6)	(140,7)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (010-020)	030	503,3	703,9
Інші операційні доходи	040		
у т.ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	041		
Інші звичайні доходи	050		
Надзвичайні доходи	060		
Разом чисті доходи ( 030 + 040 + 050 + 060 )	070	503,3	703,9
Збільшення (зменшення) залишків незавершеного виробництва і готової продукції	080		
Матеріальні затрати	090		
Витрати на оплату праці	100	(64,5)	(45,8)
Відрахування на соціальні заходи	110	(6,2)	
Амортизація	120	(4,8)	(13,4)
Інші операційні витрати	130	(63,1)	(70,1)
у тому числі	131	(37,9)	(42,5)
у т.ч. витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	132		
Собівартість реалізованих товарів	140	(392,8)	(539,8)
Інші звичайні витрати	150		
Надзвичайні витрати	160		
Податок на прибуток	170		
Разом витрати (090 + 100 + 110 + 120 + 130 + 140 + 150 ± 080 + 160 + 170)	180	531,4	669,1
Чистий прибуток (збиток) ( 070 - 180)	190	(28,1)	34,8
Забезпечення матеріального заохочення	195		

Керівник

Головний бухгалтер