

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

КУЛАКІВСЬКИЙ ДМИТРО ВАЛЕНТИНОВИЧ

УДК 338.22.021

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Обґрунтування стратегії антикризової діяльності підприємства

076 “Підприємництво, торгівля та біржова діяльність”

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Д.В. Кулаківський

Керівник роботи
ТКАЧУК Василь Іванович
д. е. н., професор

АНОТАЦІЯ

Кулаківський Д. В. Обґрунтування стратегії антикризової діяльності підприємства. – *Кваліфікаційна робота на правах рукопису.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Поліський національний університет, 2023.

У кваліфікаційній роботі вивчено теоретико-методичні та практичні аспекти розроблення та впровадження стратегії антикризової діяльності підприємства. Досліджено та уточнено сутність поняття стратегії як інструменту антикризового управління. Здійснено оцінку сучасного стану та економічної ефективності функціонування ТОВ «Радомишльське овочеve підприємство». Обґрунтовано доцільність визначення рівня фінансової безпеки та розробки й впровадження стратегії антикризової діяльності досліджуваного підприємства.

Ключові слова: стратегія, антикризова діяльність, розвиток, фінансова безпека, система раннього упередження та реагування.

SUMMARY

Kulakivskiy D. V. Justification of the company's anti-crisis strategy. – *Manuscript.*

Qualifying work for a master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship, trade and exchange activities – Polissia National University, 2023.

In the qualification work, the theoretical-methodical and practical aspects of the development and implementation of the company's anti-crisis activity strategy were studied. The essence of the concept of strategy as a tool of anti-crisis management has been studied and clarified. An assessment of the current state and economic efficiency of the operation of «Radomyshl Vegetable Enterprise» LLC was carried out. The expediency of determining the level of financial security and the development and implementation of the anti-crisis strategy.

Key words: strategy, anti-crisis activity, development, financial security, early warning and response system.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: СУТЬ ТА ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	7
Висновки до розділу 1.....	16
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ “РАДОМИШЛЬСЬКЕ ОВОЧЕВЕ ПІДПРИЄМСТВО”.....	17
Висновки до розділу 2.....	27
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ РОЗРОБКИ Й ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	28
Висновки до розділу 3.....	38
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42
ДОДАТКИ.....	46

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні глобальні виклики, складна політична та організаційно-економічна ситуації в Україні та світі зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до забезпечення ефективності діяльності аграрних підприємств. Нині гостро постає завдання зміни стратегії розвитку підприємств та виходу із кризової ситуації. В цих умовах розробка стратегій та стратегічне планування розглядається як об'єктивна необхідність збереження бізнесу. Основою правильно обраної стратегії є реальна оцінка фінансової безпеки підприємства, його конкурентоспроможності на ринку. Зважаючи на вище вказане, дослідження стратегії антикризової діяльності підприємств мають нині актуальне теоретичне та практичне значення.

Мета й завдання кваліфікаційної роботи. Метою дослідження є оцінка та аналіз існуючої стратегії розвитку ТОВ “Радомишльське овочеve підприємство” й обґрунтування напрямків її удосконалення задля запобігання настання фінансової кризи. Виходячи з мети дослідження, вирішувалися такі **завдання:**

- узагальнити теоретико-методичні основи дослідження стратегії розвитку підприємства;
- здійснити організаційно-економічну оцінку господарської діяльності ТОВ “Радомишльське овочеve підприємство” та аналіз його фінансово-економічного стану;
- визначити шляхи вдосконалення стратегії розвитку досліджуваного підприємства та обґрунтувати необхідність впровадження системи антикризового управління.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації стратегії антикризової діяльності ТОВ “Радомишльське овочеve підприємство”.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні основи формування та удосконалення стратегії антикризової діяльності ТОВ “Радомишльське овочеve підприємство”.

Теоретичною та методологічною основою дослідження послужили праці таких вітчизняних і зарубіжних учених, як Г. Азоєва, І. Ансоффа, Я. Базилюка, І. Бланка, В. Василенка, Х. Віссеми, А. Гайдуцького, Л. Довгань, П. Друкера, У. Кінга, Д. Кліланда, Ф. Котлера, А. Мазаракі, Г. Мінцберга, М. Портера, А. Томпсона, З. Шершньової та ін. Методологічною основою дослідження обрано системний підхід та діалектичний метод пізнання сучасних ринкових економічних процесів; законодавчі, нормативні акти, наукові розробки; публікації вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем стратегічного планування та розвитку підприємств. В процесі виконання завдання використовувались наступні методи та прийоми дослідження: *абстрактно-логічний; аналізу і синтезу; ретроспективний; економіко-статистичний* (прийоми – спостереження, порівняння, табличний, графічний); *монографічний; SWOT-аналіз, розрахунково-конструктивний* та ін. Інформаційною базою дослідження є вітчизняні та зарубіжні наукові праці в галузі стратегічного планування, менеджменту, маркетингу, економіки підприємства, а також фінансова звітність підприємства.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Роль бухгалтерського обліку, аудиту та податкової політики у розбудові незалежної України на шляху до Європейського Союзу : зб. праць учасників II Міжнар. наук.-практ. конф. 9-10 листоп. 2023 р., м. Житомир, Поліський національний університет, 2023. 384 с. DOI: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.24658692.v1> тези на тему – Зарубіжний досвід та практика управління фінансовими результатами діяльності підприємства (с. 249-251); Студентські наукові читання – 2022: Збірник наукових праць Науково–практичної конференції «Студентські наукові читання – 2022» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2022, на тему – Теоретичні основи управління продуктивністю праці підприємств (с. 40-44); Без коріння саду не цвісти: зб. наукових праць, Житомир: Поліський національний університет, 2022, на тему – Спільні та

відмінні риси біржової торгівлі, караванної торгівлі та ярмаркової торгівлі (с. 70-71).

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що запропоновані автором пропозиції можуть бути використані для формування та удосконалення стратегії розвитку інших аграрних підприємств.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, бібліографії і додатків. Загальний обсяг роботи 53 сторінки комп'ютерного тексту, із них основний зміст – 41 стор. Робота містить 14 таблиць, 6 рисунків, 5 додатків. Список використаних джерел налічує 35 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: СУТЬ ТА ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Економічна категорія “стратегія” найчастіше використовується у двох значеннях: як комплексний план, спрямований на досягнення мети (місії) держави (регіону, області, території, підприємства); як офіційний документ, що підтверджує результати здійсненого процесу стратегічного планування на вище вказаних рівнях. Написання стратегії є одним із головних етапів економічного розвитку обраного суб’єкта господарювання. Термін “стратегія”, є похідним від грецького слова “*strategia*” (stratos – військо, ago – веду), мистецтво (наука) бути воєнноначальником і розглядається як складова частина військового мистецтва [26]. В книзі “Мистецтво стратегії”, яка була написана в Стародавньому Китаї у XIII ст. вказано, що “...той, хто одержав сотні перемог у сотнях конфліктів, навряд чи має високу майстерність, а той, хто володіє високою майстерністю використання стратегії, скоряє інших, не вступаючи з ними в конфлікт” [29, с. 3-4].

1911 рік вважається періодом заснування бізнес-стратегії, оскільки саме в цей час у Гарвардському університеті почали викладати курс бізнесової політики. Один із основоположників стратегічного планування – А. Чандлер, зазначає, що стратегія – це “визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей” [34]. Варто зазначити, що таке визначення стратегії базується на традиційному підході до її тлумачення як способу оптимального методу розподілу обмежених ресурсів для задоволення необмежених потреб між різними видами (галуззями, чи сферами) діяльності. Разом з тим, ми спостерігаємо важливу рису стратегії, яка базується на розробці довгострокових та операційних цілей.

Варто виокремити дослідження у сфері стратегічного планування, які проводив І. Ансофф. Вчений розглядав стратегією як набір правил для прийняття управлінських рішень, які приймають менеджери під час здійснення управлінської діяльності. Ним було виокремлено 4 обов'язкових групи правил, які можна тлумачити як закони стратегічного планування: правила, що застосовуються для аналізу результативних показників роботи підприємства; правила, за якими формуються ділові стосунки суб'єкта підприємництва з його зовнішніми контрагентами; правила, за якими регулюються економічні та соціально-трудова відносини в середині фірми; правила, за якими організація здійснює власну господарську і комерційну діяльність [2, 30].

Більшість сучасних зарубіжних вчених у своїх поглядах стосовно визначення поняття “стратегії” займають однакові позиції. Проте їх погляди різняться стосовно методики розробки і формування цілей. Відомі американські економісти Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел, Дж. Б. Куїнн, С. Гошал вважають, що стратегія – це “...план, який поєднує головні цілі організації, її політику та заходи певне єдине ціле, який має включати: досяжні цілі, які є вирішальним для отримання запланованих результативних індикаторів; систему та відповідний алгоритм дій, з метою використання обмежених ресурсів для досягнення запланованих результатів тощо” [22].

Варто зазначити, що на початку 80-х років минулого століття науково-практична у сфері стратегічного управління та планування почала стрімко розвиватися, а розробка стратегії набула дедалі більшого поширення та реалізації на підприємствах. Завдяки науковим працям Майкла Портера стратегія набула більш чіткої форми і перетворилась на концептуальну основу ефективного планування. В своїх працях вчений значну увагу приділяв основам теорії стратегії: принципам розробки, методології, формуванню індикаторів ефективності реалізації. Він стверджував, що “...враховуючи природу економічної конкуренції, варто виокремити чотири етапи побудови стратегії: 1) обрання та обґрунтування підходу до побудови теоретичного підґрунтя необхідності розробки стратегії; 2) побудова так званого “ланцюга”

доцільності формування стратегії; 3) визначення чітко окресленого часового періоду і строків реалізації; 4) встановлення правильності теорії через практичні управлінські рішення” [35].

Сучасні дослідники (Г. Гамель та К. Прахалада) продовжили попередні теоретичні обґрунтування стратегії і запропонували низку нових принципових положень. Автори наголошують, що “...відповідно до розширення конкуренції та всезростаючих змін ринкової кон’юнктури, стратегія фірми не може і не повинна намагатися точно передбачити майбутні зміни на конкретних ринках” [24]. Разом з тим, низка вчених займають протилежні позиції стосовно розшифруванні окремих складових стратегії. Так, наприклад, Г. Мінцберг визначає стратегію через комбінацію **5-ти “П”**: 1. Стратегія – план дій; 2. Стратегія – прикриття, тобто дії, які направлені на те, щоб обманути своїх конкурентів; 3. Стратегія – це певний порядок (алгоритм) дій, який повинен бути розробленим і реалізованим за будь яких обставин; 4. Стратегія – це визначена позиція в зовнішньому середовищі; 5. Стратегія – перспектива і візуалізація стану, до якого варто прагнути [23]. Тобто стратегія розглядається як сформований цілісний план, дотримання етапів якого призведе до реалізації ключових цілей і задач підприємства.

Проблема інтеграції стратегічних намірів та практичних можливостей суб’єкта господарювання також розглядається фахівцями-маркетологами, які вбачають необхідність постановки конкретних завдань та обґрунтування реальних напрямів забезпечення конкурентоспроможності як підприємства, так і продукції, яку вони пропонують на ринку. Відомий вчений-маркетолог Ф. Котлер розглядає процес стратегічне планування як “управлінські дії стосовно створення та забезпечення відповідності між загальною метою і потенційними можливостями її досягнення в майбутньому” [11]. Український економіст Будзан Б. вважає, що стратегія – це “певний набір правил, якими потрібно керуватись в процесі розробки та обґрунтування управлінських рішень, які покликані забезпечити досягнення місії (головної мети) і реалізації цілей організацій” [4].

Наведені в **додатку А** визначення поняття “стратегія” описують різні підходи вчених до вибору стратегічних цілей та відповідних їм завдань. Узагальнення наведених визначень дозволяє вибрати для подальшого опрацювання тлумачення поняття “стратегія” з точки зору економічної науки. Стратегія – це обґрунтована система дій суб’єкта підприємництва, які спрямовані на досягнення мети, реалізацію завдань, відповідно до обраних пріоритетів його розвитку з врахуванням впливу системи зовнішніх та внутрішніх протягом визначеного періоду.

У науковій економічній літературі можна знайти різноманітні підходи до класифікацій стратегій підприємства, які відрізняються набором та кількістю класифікаційних ознак. Проте майже всі науковці виділяють базові стратегії, стратегії зростання (інтенсивного зростання), стратегії стабілізації, або ж слабкого зростання та стратегії виходу з ринку. У табл. 1.1 подано узагальнену класифікацію стратегій підприємства.

Таблиця 1.1

Види стратегій розвитку підприємства та їх характеристика

Класифікаційна ознака	Види стратегій
1. За стадіями життєвого циклу	– зростання; – утримання; – скорочення
2. За ієрархією в системі управління	– корпоративна; ділова; – функціональна; операційна
3. За конкурентною позицією на ринку	– лідера; претендента; – послідовника; новачка
4. За функціональним критерієм	– маркетингова; виробнича; – фінансова; організаційна; – соціальна
5. За способом досягнення конкурентних переваг	– мінімальних витрат; – диференціації; зосередження
6. За рівнем глобалізації бізнесу	– вузької спеціалізації; – диверсифікації

Джерело: складено автором за матеріалами [30, с. 28-38]

У процесі дослідження проаналізовано та систематизовано існуючу класифікацію стратегій, що представлено в **Додатку Б**. Підсумовуючи результати проведеного дослідження теоретичних основ стратегічного розвитку суб’єктів підприємництва, можна вважати, що наразі немає

загальноприйнятого та узгодженого визначення категорії “стратегія”. Ця категорія постійно удосконалюється, доповнюється різними управлінськими аспектами. Вважаємо, що в контексті нашого дослідження, стратегічне планування доцільно розглядати як окрему управлінську функцію, яка включає складний процес формування довго- та короткострокових цілей, так і стадію розробки конкретних заходів задля їх успішного досягнення.

В результаті дослідження встановлено, що процес формування стратегії повинен відбуватись як тісна взаємодія обґрунтування стратегічної цілі, вибору системи планування, стратегічного бачення та обґрунтування стратегічних рішень менеджера (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Процес формування стратегії та її елементи

Джерело: власна розробка

Отже, стратегічний план служить основою для визначення цілей на рік та вимірювання ефективності досягнутих результатів. Для цього у стратегію включається співвідношення довгострокових та короткострокових (встановлених на рік) цілей та індикаторів розвитку виробничої, економічної,

соціальної, інноваційної, екологічної та інших складових на період планування.

В мінливих умовах ринкового середовища фінансові ресурси є основою усієї господарської діяльності підприємств: вони сприяють формуванню достатньої кількості матеріально-технічних ресурсів; забезпечують процес безперебійного виробництва; дозволяють розраховуватися з кредиторами, і, як наслідок, – створюють позитивний діловий імідж та підтримують позитивний рівень платоспроможності фірми [10, с. 12-13]. Тому, успішне вирішення головних фінансових проблем, які вимагають негайного вирішення, полягають в наступному:

- вибір джерела надходження початкових фінансових ресурсів та, за необхідності, альтернативних варіантів;

- дотримання необхідних розмірів фінансових вливань задля забезпечення безперебійної роботи суб'єкта господарювання;

- обрання оптимальних напрямів інтенсивного нарощення початкових капіталовкладень, фінансових вливань на етапі функціонування підприємства та розробки стратегії його антикризової діяльності на перспективу.

Для обґрунтування доцільності розробки стратегії антикризової діяльності фірми виокремлено три основних види фінансового стану підприємства [27]:

- 1) абсолютна і нормальна стійкість фінансового стану, яка показує відсутність несплачених платежів і підприємство працює ефективно, рівень рентабельності високий;

- 2) нестійкий фінансовий стан, що супроводжується перебоями в надходженні коштів на розрахункові рахунки; можливі затримками в виплаті заробітної плати; спостерігається невиконання планових показників, які характеризують прибутковість діяльності;

- 3) кризовий фінансовий стан, який супроводжується “хронічною” неплатоспроможністю перед банками, постачальниками ресурсів та необхідних матеріалів; існує заборгованість за розрахунками з бюджетом.

Господарська неспроможності підприємства, що означає нездатність фінансувати поточну операційну діяльність та погасити термінові зобов'язання, найчастіше може призвести до кризи в фінансовому стані. І для підприємства цей стан може закінчитися банкрутством. Фінансова стійкість підприємства в значній мірі залежить від отриманих фінансових результатів діяльності, а саме – отриманого прибутку. Відповідно до Закону України “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні” фінансовий результат (прибуток або збиток) повинен визначатися і відображаються в бухгалтерському обліку та фінансовій звітності згідно з принципами і загальноприйнятою методикою розрахунку доходів та витрат [25].

За результатами проведеного дослідження, на рівні суб'єктів підприємництва виділено кризи, які є можливими в різних життєвих циклах діяльності враховуючи загальні концептуальні підходи та можливі загрози (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Життєві цикли підприємства та загрози виникнення кризових ситуацій

№ п/п	Життєвий цикл підприємства	Зміст основних виробничих функцій	Можливість виникнення кризової ситуації
1.	“Народження підприємства”	на даному етапі формується та налагоджується виробництво, займаються ринкової ніші, отримується прибуток	кризова ситуація найчастіше виникає як результат відсутності адаптованої до зовнішнього середовища системи менеджменту через слабкий рівень професіоналізму керівників різних рівнів, відсутність мотивації та розробленої стратегії розвитку
2.	“Дитинство і юність”	закріплення на відповідній ринковій ніші, впровадження ресурсозберігаючих технологій виробництва, збільшення прибутку в результаті впровадження системи мотивації персоналу	криза стає результатом відсутності розробленої системи управління витратами і прибутком через неповну інформацію про витрати виробництва, грошові надходження, якість продукції, наявність кредиторської і дебіторської заборгованості, недостатнього оперативного і фінансового аналізу
3.	“Зрілість”	характеризується зростанням виробництва та фінансової стійкості, ефективним управлінням, збільшенням асортименту продукції та	існування кризи стає можливим через існуючі порушення в реалізації управлінської функції координації, через присутність значної залежності від кредиторів, в силу недостатності

		розширенням сегменту ринку збуту, застосуванням енергозберігаючих технологій виробництва, кооперацією, мотивацією і стимулюванням праці.	власного капіталу, оборотних активів, у випадку порушення трудової дисципліни та слабкої управлінської системи в цілому
4.	“Старіння підприємства”	супроводжується зниженням виробництва продукції та фінансової стійкості, подальше існування підприємства можливе при умові його оздоровленні через систему “омолодження” управління, гнучкий режим праці, участь працівників в перерозподілі прибутку.	кризова ситуація може стати результатом відсутності розробленої та впроваджені низки заходів стосовно автоматизації та модернізації виробництва, цифровізації, диверсифікації, маркетингової стратегії, відсутності інноваційної діяльності та системи раннього упередження і реагування.

Джерело: складено автором за матеріалами [7, с. 29-31]

Встановлено, що недостатня фінансова стійкість підприємства може стати причиною “хронічної” до неплатоспроможності і відсутності ресурсів для подальшого розвитку і, як наслідок, – спричинити його закриття. Надлишкова фінансова стійкість також негативно впливає на господарську діяльність, оскільки витрати підприємства збільшуються, при цьому зростають розміри надлишкових запасів та резервів. Беззаперечно, як наголошують Левкович О.В. та Калашнікова Ю.М., сьогодні фінансова стійкість є комплексною категорією, яка вивчає ресурсний потенціал підприємства, його фінансовий стан, залежність від впливу внутрішніх і зовнішніх факторів та спроможність забезпечити ефективну діяльність при збереженні платоспроможності [20].

Стратегія антикризової діяльності підприємства – це розроблена та обґрунтована система дій, які дозволяють підприємству уникнути кризового стану, а у випадку його виникнення – забезпечують вибір можливих інструментів та важелів захисту від можливого банкрутства, які напрувлені на фінансове оздоровлення підприємства (санацію) шляхом розробки та обґрунтування відповідних управлінських рішень (рис. 1.2.).

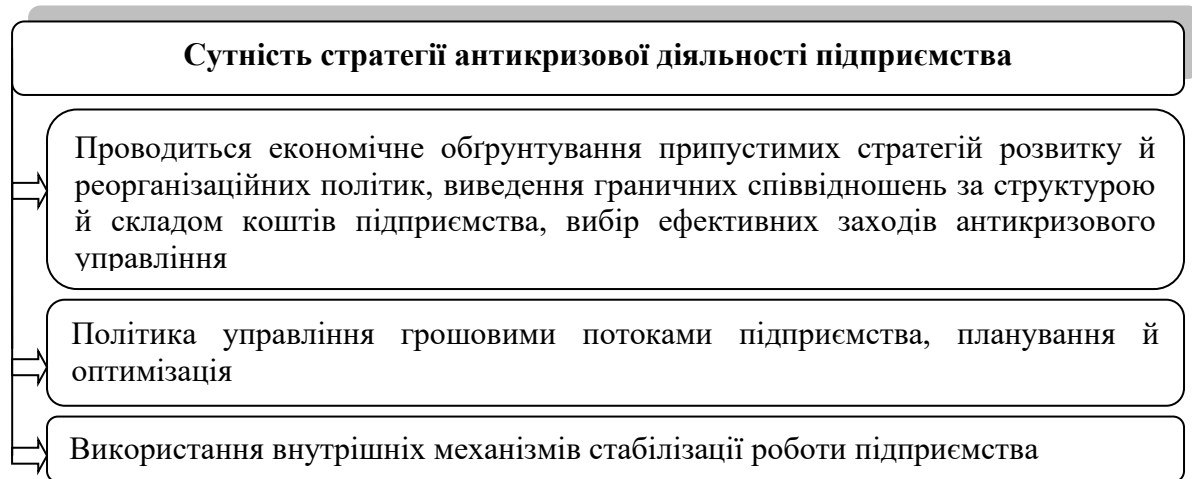


Рис. 1.2. Сутність та основні завдання стратегії антикризової діяльності підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами [26, с. 126-128]

Варто зазначити, що стратегія антикризової діяльності підприємства розробляється на основі параметричного аналізу відповідно до встановленої мети його діяльності. Методичні підходи до оцінки існуючої стратегії розвитку та обґрунтування необхідності розробки стратегії антикризової діяльності полягають у:

- 1) застосуванні традиційних методів управління, які ґрунтуються на фінансово-економічному аналізі;
- 2) використанні ресурсного потенціалу та інтеграційних можливостей бізнесу, що дозволяють знизити ризики або уникнути їх;
- 3) реалізації ефективної стратегії превентивного та антикризового реагування, що включає науково обґрунтовані методи аналізу та управлінську інтуїцію, залучення до вирішення кризових ситуацій креативних висококваліфікованих працівників [32].

Отже, виникнення й поглиблення кризових явищ на вітчизняних підприємствах зумовлені, по-перше, макроекономічною нестабільністю, а , по-друге, слабким досвідом роботи у конкурентному середовищі. Нині загострилась постала проблема антикризового управління суб'єктів підприємництва, виникла необхідність його регулювання на державному рівні,

потреба у розроблені системи діагностики й запобігання кризовому стану, а також стратегій виходу з кризових ситуацій на самих підприємствах.

Висновки до розділу 1

Стратегія – це довгостроковий плановий документ, який є результатом процесу стратегічного планування і являє собою комплексну програму дій, яка визначає головні для підприємства проблеми, місію, довго- та короткострокові цілі та відповідні ресурси і їх джерела для досягнення. Вона формулює стратегічні орієнтири та засоби й інструменти задля їх реалізації, відповідно до обраного шляху розвитку.

Ефективний розвиток підприємства може бути забезпечений лише за допомогою чітко сформованої стратегії, яка б базувалася на основі стратегічних цілей підприємства з урахуванням його виробничо-ресурсних можливостей. На перше місце сьогодні виступає здатність підприємства ефективно реалізовувати свою стратегію розвитку. Необхідною передумовою формування стратегії антикризової діяльності є наявність та оцінка ефективного використання ресурсів підприємства задля забезпечення його стабільного фінансового стану.

До найважливіших економічних проблем в сучасних непередбачуваних умовах господарювання належить визначення меж фінансової стійкості підприємства. Передумовою формування стратегії антикризової діяльності є тривалий нестабільний стан фінансів підприємства. Виділяють декілька чинників, що зумовлюють необхідність впровадження системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах в сучасних умовах. Це параметри факторів виробництва, неправильне визначення місії підприємств та їх виробничого напрямку, низькі підприємницькі здібності власників, низька кваліфікація управлінців та спеціалістів, неадекватний маркетинг, велика частка позикового капіталу, трансакційні витрати, параметри попиту, рівень галузевої конкуренції, державна політика тощо.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ “РАДОМИШЛЬСЬКЕ ОВОЧЕВЕ ПІДПРИЄМСТВО”

Досліджуване підприємство ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство” зареєстроване 17.08.2011 р. за юридичною адресою Україна, 12235, Житомирська обл., Радомишльський р-н, село Краснобірка, вул. В’ячеслава Чорновола, 10. Керівником організації є Літвін Віталій Петрович. Розмір статутного капіталу складає 2 000,00 грн.

Повне найменування юридичної особи – Товариство з обмеженою відповідальністю “Радомишльське овочеве підприємство”. Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (код ЄДРПОУ) – 37823756. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю. Форма власності – недержавна власність [1]. Засновниками та кінцевими бенефіціарами є Андрієвський Станіслав Костянтинович та Погорілер Борис (Польща), їх внески до статутного капіталу – 50 %x50% (по 1000,0 грн), що має прямий вирішальний вплив на діяльність підприємства [1].

Основний вид економічної діяльності (КВЕД 01.11) – вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. За даними з податкових реєстрів України підприємство ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство” перебуває на обліку в органах доходів та зборів, зафіксовано що по реєстру “Дізнайся більше про свого бізнес-партнера” станом на 01.01.2023 р. не має податкового боргу. Дійсне свідоцтво ПДВ в реєстрі платників ПДВ і відсутня реєстрація в Реєстрі неприбуткових установ та організацій [8]. Індивідуальний податковий номер – 378237506197, дата реєстрації: 17.08.2011 р. Вищим органом управління у ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство” є загальні збори учасників, керівництво діяльністю

здійснює виконавчий директор (керуючий). Товариство діє на підставі установчих документів, затверджених засновниками (учасниками) [8].

Середньоблікова чисельність штатних працівників станом на 1.01.2023 р. згідно фінансової звітності малого підприємства відповідно до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 “Спрощена фінансова звітність” складає 39 осіб.

Таблиця 2.1

Показники розміру ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство”

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020р.	
				+, -	%, раз
Площа ріллі, га	6336,62	6366,09	6363,80	27,18	100,4
Середньоблікова чисельність працівників, осіб	43	37	39	-4	90,7
Вартість основних фондів (первісна), тис. грн	6262,8	15837,0	14240,8	7978,0	в 2,3 р.
Вартість оборотних активів, тис. грн	255438,7	216171,8	288583,6	33144,9	112,9
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	403866,6	307185,0	218348,1	-185518,5	54,1
Чистий прибуток, тис. грн.	114882,8	138313,3	57720,1	-57162,7	50,2

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство”

За вище наведеними даними, бачимо, що ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство” за розміром відноситься до малих підприємств, оскільки середньорічна чисельність працюючих не перевищує 50 осіб за період 2020-2022 рр. Для ведення сільськогосподарського виробництва ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство” використовує на правах оренди землі 8 сільських рад: Кичкирівської, Лутівської, Заболотської, Краснобірської, Меньківської, Пилиповицької, Ленінської та Верлоцької. Загальна площа землі сільськогосподарського призначення придатної для обробітку, станом на 1.01.2023 р. склала 108171 га; з неї земля в обробітку – 6363,80 га. Забезпеченість та економічна ефективність використання кадрового потенціалу наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Забезпеченість та оцінка кадрового потенціалу ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство”

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				+/-	%
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	43	37	39	-4	90,7
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	403866,6	307185,0	218348,1	-185518,5	54,1
Вартість основних засобів (первісна), тис грн	6262,8	15837,0	14240,8	7978,0	в 2,3 р.
Реалізовано продукції на 1 середньорічного працівника, тис. грн	9392,2	8302,9	5598,7	-3793,5	59,6
Індекс зміни продуктивності праці одного працівника	0,5961	0,6743	1,0000	0,4039	х
Фондоозброєність, тис. грн/особу	145,6	428,0	365,1	219,5	в 2,5 р.
Індекс зміни фондоозброєності одного працівника	2,5080	0,8530	1,0000	-1,508	х

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство”

Середньоспискова чисельність працівників у 2022 р. порівняно із 2020 р. зменшилась на 4 особи, або на 9,3 %, що у поєднанні із тим фактом, що за 2021-2022 рр. було прийнято 2 працівника, що свідчить про досить раціональну кадрову політику та практично відсутність недоліків у організації та проведенні виробничого процесу – виконання всіх технологічних операцій у нормативні строки і відповідно до прийнятої технології. При тому, що фондоозброєність праці щороку зростає (на 219,5 тис. грн на 1 працівника за 2020-2022 рр.), а продуктивність праці знижується – на 3793,5 тис. грн.

За матеріалами бухгалтерсько-фінансової звітності ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство” розраховано низку показників, які характеризують динаміку, рівень забезпеченості основним капіталом та ступінь його зношеності за 2020-2022 рр.

За даними, які представлені в додатку В видно, що в структурі активів переважають оборотні активи. За 2020-2022 рр. їх питома вага зросла на 7,1% і у 2022 р. склала 80,9 %, як правило, це готова продукція та дебіторська

заборгованість й кошти на рахунках. За наведеними розрахунками можна зробити висновок, що вартість майна ТОВ “Радомишльське овочеve підприємство” за період 2020-2022 рр. зросла на 10646 тис. грн, (або на 3,1 %), зміни пройшли за рахунок того, що оборотні активи підприємства збільшились на 33144,9 тис. грн.

Отже, прослідковується тенденція до значного зростання питомої ваги власних основних і оборотних фондів у загальній вартості майна. Це позитивно впливає на фінансову діяльність товариства. Проте, слід відмітити, що за 2020-2022 рр. в товаристві значно (на 81,8 %) зросли довгострокові зобов’язання, пільгове фінансування та забезпечення і станом на 1.01.2023 р. їх сума складає 1005,9 тис. грн. Згідно даних форми 1-мс «Баланс», ступінь зносу основного капіталу ТОВ “Радомишльське овочеve підприємство” складає у 2022 р. лише 28,7 %.

Таблиця 2.3

Ступінь зносу основних засобів ТОВ ТОВ “Радомишльське овочеve підприємство”

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				+, -	%, раз
Первісна вартість основних фондів, тис. грн	6262,8	15837,0	14240,8	7978,0	в 2,3 р.
Сума зносу, тис. грн	3303,1	4790,7	4094,0	790,9	1323,9
Ступінь зносу, %	52,7	30,3	28,7	-24,0	x
Залишкова вартість, тис. грн	2959,7	11046,3	10146,8	7187,1	в 3,4 р.

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ “Радомишльське овочеve підприємство”

Згідно свого функціонального призначення, оборотні засоби відображають суму коштів товариства, інвестовану ним на фінансування поточних операцій протягом операційного циклу (року). Забезпеченість підприємства оборотними активами протягом 2020-2022 рр. має позитивну тенденцію до зростання і у 2022 р. сума оборотного капіталу становить 288583,6 тис. грн, що на 33144,9 тис. грн (на 12,9 %) більше рівня 2020 року (додаток Д). В структурі оборотних активів переважає поточна дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги. Це високоліквідні оборотні активи і

вони є підтвердженням того, що підприємство знаходиться в досить стабільному фінансовому стані, оскільки буде в змозі буде покрити свої першочергові зобов'язання за умови покриття дебіторами свої зобов'язань. Загальна сума кредиторської заборгованості залишається значною, що значно утрудняє фінансову діяльність підприємства та впливає на конкурентоспроможність підприємства в цілому.

Таблиця 2.4

**Забезпеченість основними фондами і їх використання в ТОВ
“Радомишльське овочеve підприємство”**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				+,-	%
Вартість основних виробничих фондів, тис. грн	6262,8	15837,0	14240,8	7978,0	в 2,3 р.
Вартість товарної продукції, тис. грн	403866,6	307185,0	218348,1	-185518,5	54,1
Середньорічна кількість працюючих, осіб	43	37	39	-4	90,7
Фондовіддача, грн	4,46	3,36	3,20	-1,26	71,7
Фондомісткість, грн	0,02	0,05	0,06	0,04	в 3,0 р.
Фондоозброєність, грн/чол.	145,6	428,0	365,1	219,5	в 2,5 р.
Ступінь зносу, %	52,7	30,3	28,7	-24,0	x

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ “Радомишльське овочеve підприємство”

Забезпеченість оборотним капіталом та ефективність його використання має непересічне значення для підприємства, тому що саме від обороту цих коштів одержується найбільша частка прибутку, а від швидкості обороту залежить платоспроможність товариства та ймовірність банкрутства. Загалом до факторів підвищення ефективності використання основних фондів можна віднести: удосконалення техніки та технології; покращання організації праці на підприємстві; покращання організації виробництва, модернізація та раціональне використання основних засобів тощо.

В додатку Е наведено низку показників, які характеризують фінансовий стан підприємства: показники ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності. За досліджуваний період частка власних оборотних коштів у покритті запасів становить 0,74, що є вище нормативного показника

Позитивним є те, що співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості є меншим, ніж 0,5.

В табл. 2.5 наведено показники, які відображають динаміку фінансових результатів діяльності досліджуваного підприємства за останні 3 роки (2020-2022 рр.).

Таблиця 2.5

Фінансові результати діяльності ТОВ “Радомишльське овочеve підприємство”, тис. грн

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+,-	%, раз
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	40386,6	307185,0	218348,1	-185518,5	54,1
Інші операційні доходи	753,9	306,8	813,8	59,9	107,9
Інші доходи	-	5	24399,5		
Разом доходів	404620,5	307496,8	243561,4	-161059,1	60,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	252897,7	160774,1	146442,6	-106455,1	57,9
Інші операційні витрати	36840,0	8409,4	16609,8	20230,2	45,1
Інші витрати	-	-	22788,9	22788,9	x
Разом витрати	289737,7	169183,5	185841,3	-103896,4	64,1
Прибуток (+), збиток (-) до оподаткування	14882,8	138313,3	57720,1	-57162,7	50,2
Податок на прибуток					
Чистий прибуток (+), збиток (-)	14882,8	138313,3	57720,1	-57162,7	50,2

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ “Радомишльське овочеve підприємство”

Основною метою створення та подальшої діяльності ТОВ “Радомишльське овочеve підприємство”, як і будь-якого іншого господарюючого суб'єкту в умовах ринкового конкурентного середовища, не залежно від галузі, напряму його діяльності чи організаційно-правової форми, є отримання кінцевого результату у вигляді чистого прибутку. Показники економічної ефективності (дохід від реалізації, валовий та чистий прибуток, рівень рентабельності тощо) свідчать про рівень і темпи розвитку підприємства, в значній мірі забезпечують його стабільний фінансовий стан та попереджають кризу. В табл. 2.6 наведено показники, які відображають загальну ефективність господарської діяльності товариства за досліджуваний період.

Таблиця 2.6

**Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ
“Радомишльське овочеве підприємство”**

Показники	Роки			2022 рік до 2020 року	
	2020	2021	2022	+, –	%, рази
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	403866,6	307185,0	218348,1	-185518,5	54,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	252897,7	160774,1	146442,6	-106455,1	57,9
Чистий прибуток, тис. грн	114882,8	138313,3	57720,1	-57162,7	50,2
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	43	37	39	-4	90,7
Вартість активів (на кінець звітного періоду), тис. грн:					
– необоротних активів	906449,7	91322,7	68150,8	-22498,9	75,2
– оборотних активів	255438,7	216171,8	288583,6	33144,9	112,9
Фондовіддача, грн	4,46	3,36	3,20	-1,26	71,7
Коефіцієнт обороту оборотних засобів	0,99	1,42	0,76	-0,23	x
Продуктивність праці, тис. грн	9392,2	8302,9	5598,7	-3793,5	59,6
Рентабельність господарської (основної) діяльності, %	45,4	86,0	39,4	-6,0	x
Норма прибутку, %	33,2	44,9	16,2	-17,0	x

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство”

Розраховані показники свідчать про те, що ефективність діяльності ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство” знижується за 2020-2023 рр.: на 185518,5 тис. грн (45,9 %) зменшилась виручка від реалізації вирощеної сільськогосподарської продукції та наданих послуг. Досліджуване підприємство протягом 2020-2022 рр. отримує чистий прибуток, його сума у 2022 р. склала 57720,1 тис. грн, що на 57162,7 тис. грн (майже в 2 рази) менше, ніж у 2020 р. Як наслідок рівень рентабельності господарської діяльності склав 39,4 %, а норма прибутку 16,2 %, що на 6,0 % та 17,0 % менше, ніж у 2020 р. відповідно.

Враховуючи те, що протягом досліджуваного періоду спостерігається зниження економічної ефективності в ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство”, погіршення окремих показників фінансового стану

досліджуваного товариства, необхідно здійснити розрахунки, які б дозволили визначити рівень фінансової стійкості підприємства за досліджуваний період.

Таблиця 2.7

Оцінка фінансової стійкості ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство” у 2022 р., тис. грн

№	Показник	на початок періоду	на кінець періоду	відхилення за період (+/-)
1.	Власні засоби	307504,5	356734,4	492299
2.	Основні засоби і вкладення	91332,7	68150,8	-23181,9
3.	Власні обігові кошти (п.1-п.2)	216171,8	288583,6	72411,8
4.	Довгострокові і середньострокові кредити і позики	816,5	1005,9	189,4
5.	Власні обігові кошти, довго і середньострокові кредити і позики (п.3+п.4)	216988,3	289589,5	71601,2
6.	Короткострокові кредити і позики	-	-	-
7.	Загальна величина обігових коштів (п.5+п.6)	216988,3	289589,5	71601,2
8.	Загальна величина запасів і витрат	183986,3	219103,5	35117,2
9.	+Ес (п.3-п.8)	32185,5	69480,1	37294,6
10.	+Ет (п.5-п.8)	33002,0	70486,0	37484
11.	+Ен (п.7-п.8)	33002,0	70486,0	37484
12.	$S=\{S(+Ес), S(+Ет), S(+Ен)\}$	(1,1,1)	(1,1,1)	x
13.	Область фінансової стійкості	Область нормальної фінансової стійкості	Область нормальної фінансової стійкості	x

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство”

Проведені розрахунки свідчать про те, що фінансовий стан ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство” характеризується нормальною фінансовою стійкістю. Проте з кожним роком зростають витрати на виробництво, існує значна сума запасів, т.ч. готової продукції. Разом з тим, у 2022 р. сума довгострокових зобов’язань склала 1005,9 тис. грн, існує значна кредиторська заборгованість та інші поточні зобов’язання, які підприємство мусить покрити. Адже обсяг вже наступної стадії – критичного стану, відповідає області критичної фінансової стійкості, коли присутні затовареність готовою продукцією в наслідок низького попиту на неї і лише мінімальна

величина запасів і витрат відповідає безризиковій області [10]. Нині підприємство залежить від зовнішніх кредиторів, оскільки має значну кредиторську заборгованість, тому на перспективу в підприємстві необхідно розробити і втілити ряд заходів щодо її зниження. Для більш повного уявлення про діяльність господарства і його місце в сільськогосподарській галузі Житомирської області проведено SWOT-аналіз (аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища) – табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Характеристика зовнішнього та внутрішнього середовища
ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство”**

Характеристика підприємства	Можливості	Загрози
	Зовнішнє середовище	1. Розвиток страхування в сільському господарстві 2. Законодавче забезпечення і державна підтримка окремих галузей аграрного сектора 3. Наявність пільгового оподаткування 4. Перспектива євроінтеграції 5. Пожвавлення процесу кредитування у сільському господарстві
Сильні сторони	Поле СіМ	Поле СіЗ
1. Достатня сировинна база 2. Достатньо висока якість продукції 3. Прилеглисть підприємства до транспортної інфраструктури 4. Персонал з досвідом роботи 5. Відсутність боргів 6. Сприятливе інвестиційне становище 7. Прибуткове господарювання	1. Розширити масштаби діяльності 2. Завоювати нові ринки за рахунок вдалої маркетингової політики (вийти на конкурентний ринок) 3. Створити власну торгівельну мережу 4. Співпрацювати з аналогічними підприємствами	1. Підтримання конкурентних позицій 2. Участь у створенні інтеграційних об'єднань з переробними підприємствами 3. Пошук нових торгових партнерів 4. Налагодити агропромислові зв'язки з іншими підприємствами

Слабкі сторони	Поле СлМ	Поле СлЗ
1. Відсутність служби маркетингу 2. Фізичне і моральне старіння технічних засобів 3. Непрогресивна структура трудових ресурсів 4. Відсутність ефективної системи зберігання продукції	1. Сформувати службу маркетингу 2. Перекваліфікація та оновлення кадрів 3. Можливість взяття кредиту 4. Створити ефективну систему мотивації та стимулювання праці	1. Модернізація техніки та автоматизація виробничих процесів у рослинництві 2. Створити служби маркетингу 3. Шляхом страхування ризику зменшити загрозу виникнення збитків та можливого банкрутства

Джерело: власні дослідження.

На діяльність ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство”, обсяги його виробництва та кінцеві результати постійно впливають різноманітні макроекономічні (зовнішні) фактори. Вони формуються в політичному, соціально-економічному та техніко-екологічному середовищі функціонування підприємства і воно не може вплинути на нього безпосередньо. Функціонування суб’єктів господарювання в умовах воєнного стану вимагає від них вироблення нових підходів до розробки напрямів зростання прибутковості. Це, насамперед, стимулює до пошуку резервів зниження й оптимізації витрат, швидкої адаптації до нових реалій, пошуку нових ринків збуту продукції тощо. Неабияке значення має вивчення чинників, які прямо пропорційно впливають на величину прибутку [10].

На основі даного аналізу можна виробити стратегії подальшої поведінки для подолання небезпек і посилення сильних сторін господарства. Слабкі сторони ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство” можна подолати за рахунок: використання сучасної високопродуктивної техніки; використання енерго- та ресурсозберігаючих технологій; залучення на підприємство висококваліфікованих спеціалістів з маркетингу. Проведений *SWOT*-аналіз, який передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв’язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії антикризового розвитку ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство”.

Висновки до розділу 2

Основним видом економічної діяльності ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство” є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Аналіз доходів та витрат товариства за 2020-2022 рр. показав, що чистий прибуток підприємства у 2022 році зменшився на 57162,7 тис. грн проти 2020 р. Загальна сума доходів господарства у 2022 році порівняно з 2020 роком також знизилась на 161059,1 тис. грн (на 39,8%). Як наслідок – чистий прибуток у порівнянні із 2020 роком знизився на 57162,7 тис. грн та становив у 2022 році 57720,1 тис. грн, проти 138313,3 тис. грн у 2021 р.

Результати наведеної загальної оцінки виробничо-господарської діяльності ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство” свідчать про те, що для забезпечення ефективності діяльності даного підприємства необхідно на кожну одиницю витрат (земельних, матеріальних, трудових і фінансових) досягти зростання обсягів чистого доходу від продажу вирощеної сільськогосподарської продукції, надання послуг та виконання робіт. На сучасному етапі функціонування товариства нагальним є покриття дебіторської заборгованості та як наслідок – погашення першочергових зобов’язань перед постачальниками та іншими кредиторами.

Нарощення обсягів доходу ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство” потребує зростання врожайності вирощуваних сільськогосподарських культур та продуктивності (праці, основних засобів, активів), використання високоякісного насіння та засобів захисту рослин, удосконалення технологій обробітку ґрунту, догляду за рослинами, зниження трудомісткості, удосконалення організації праці, більш ефективного використання фінансових активів тощо.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ РОЗРОБКИ Й ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

З метою упередження, виявлення причин, що зумовлюють фінансові кризові явища, та розробки антикризових заходів в ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство” виникає необхідність створення системи раннього упередження та реагування (СРУР). Система раннього упередження та реагування – це особлива інформаційна система, яка сигналізує керівництву про потенційні ризики та шанси, які можуть насуватися на підприємство як з боку зовнішнього, так і внутрішнього середовища [31].

Методологічною основою побудови запропонованої системи є загальні принципи матеріалістичної діалектики: взаємозв’язку явищ, розвитку, суперечності тощо. Основними принципами організації СРУР є детермінованість, динамічність, цілісність, простота, відкритість, ієрархічність, взаємозалежність між підсистемами і зовнішнім середовищем, чітко визначена мета функціонування. Запропонована система має такі параметри як вхід, процесор, вихід (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Основні складові системи раннього упередження кризового стану на підприємствах

Складові системи	Зміст та функції
Вхід до системи	Інформація про ресурси, стратегії, програми, плани, виробничий процес, рух продукції і грошових коштів, інструкції, нормативні акти та ін.
Процесор системи	Інвентаризація майна, оформлення прав на об'єкти нерухомості; оброблення, збереження, систематизація первинної документації; аналіз фінансового стану, оцінювання активів, робота з кредиторами; розроблення санаційних заходів у даному часовому діапазоні.
Вихід із системи	Показники оцінки фінансового стану господарюючого суб'єкту, оформлення і подання податкової, статистичної інформації, при необхідності проведення санаційних заходів

Джерело: складено за даними [7, с. 23-27].

Вплив *CPUP* на ТОВ “Радомишльське овочеve підприємство” здійснюється через функції управління. *CPUP* насамперед повинна забезпечувати узгодженість між собою таких функцій як планування, організація, координація, облік, аналіз, контроль і мотивація із спеціалізованими технологічною, економічною, соціальною, правовою, інформаційною, збутовою функціями. Коло осіб, для котрих надзвичайно важливими є результати діяльності *CPUP* в ТОВ “Радомишльське овочеve підприємство” великим – не лише власники, а безпосередньо керівник, бухгалтер і безпосереднього працівники товариства. Тому вони всі повинні розуміти, що саме *CPUP* прогнозує можливі негативні чинники, які можуть призвести до неплатоспроможності підприємства, втрати ліквідності, незадовільної зміни структури балансу, а отже, до неповернення кредитів – збитків для кредиторів. Також система *PUP* передбачає можливості ефективної реалізації всіх функцій управління, функціонує на основі координації й регулювання діяльності всієї системи управління. Це могла б бути посада менеджера з фінансово-економічних питань та маркетингу. Його діяльність повинна здійснюватися на основі функціонального підходу, і полягає в збиранні, обробці, систематизації, аналізі як внутрішньої, так і зовнішньої інформації. У процесі виконання своїх функцій цей фахівець буде використовувати велику кількість методів: спостереження, порівняння, групування, аналіз, синтез, прогнозування, бенчмаркінг, вартісний аналіз, *SWOT*-аналіз, *ABC*-аналіз. На підставі обробленої інформації він оцінюватиме поточну і перспективну ситуацію в аграрній сфері, визначатиме ринки збуту, проведе сегментацію ринку. З огляду на здобуті загальноекономічні дані, внутрішні джерела інформації та фінансові плани підприємство зможе здійснити прогноз результатів власної діяльності на найближчий період і на перспективу.

Особливістю ринкової економіки, крім посилення впливу жорсткої конкурентної боротьби, є зміни в технології виробництва, комп'ютеризація опрацювання економічної інформації, безперервно нововведення в

податковому законодавстві, постійні зміни процентних ставок і курсів валют [10]. Нині це все відбувається на фоні інфляційних процесів, труднощі зі збутом продукції та логістикою, які пов'язані з військовими діями тощо. В цих умовах перед ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство” виникає низка проблемних питань, відповідь на які може дати фінансова діагностика, як важливий інструмент аналізу ринку та дослідження конкурентних переваг товариства, важіль розподілу його матеріальних і фінансових ресурсів.

Раціональна організація інформаційно-технічної підсистеми в ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство” передбачає розмежування і регламентацію як інформаційних потоків, так і обов'язків керівника, який одночасно виконує всі управлінські функції. Доцільним є відокремлення його від роботи з інформацією, раціоналізацію управлінських робіт і бухгалтерських розрахунків. Виділяють такі принципи організації інформаційних підсистем:

- інформаційні підсистеми підприємств повинні будуватися як відкриті системи і бути засобом для ефективної взаємодії як з внутрішньогосподарським, так і зовнішнім середовищем;
- головним центром інформаційних підсистем є господарський облік;
- раціональна організація інформаційних підсистем повинна передбачати розмежування і регламентацію інформаційних потоків у відповідності документообігу;
- організація інформаційної підсистеми передбачає створення автоматизованих робочих місць АРМів, забезпечених засобами зв'язку, оргтехніки і комп'ютерної техніки.

На рис. 3.1. зображені всі функції *СРУР*. Основними функціями *СРУР*, яка пропонується для впровадження в ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство” є: *по-перше* – загальні (планування, організація, облік, аналіз, контроль, мотивація); *по-друге* – специфічні (інвентаризація, діагностика, санація, реінжиніринг, бенчмаркінг, ризик-менеджмент); *по-третьє*, оперативні

(збирання інформації, організація документообороту, оцінювання фінансового стану, управління інформаційними комп'ютерними та виробничими технологіями, оформлення організаційно-правової документації, складання технологічних карт вирощування сільськогосподарських культур тощо).



Рис. 3.1. Функції системи раннього упередження і реагування в ТОВ "Радомишльське овочеве підприємство"

Джерело: власне опрацювання

Підсистеми зв'язані між собою технологічним ланцюжком (рис. 3.2.). Конструкція моделі системи раннього упередження й реагування в ТОВ "Радомишльське овочеве підприємство" залежить від організаційної будови та структури підприємства і складається з окремих підсистем: аналітичної, інформаційно-технічної, організаційної, юридичної та фінансово-економічної. Кожна з яких виконує притаманні їй функції, залежно від персоналу, його завдань та ситуації на підприємстві.

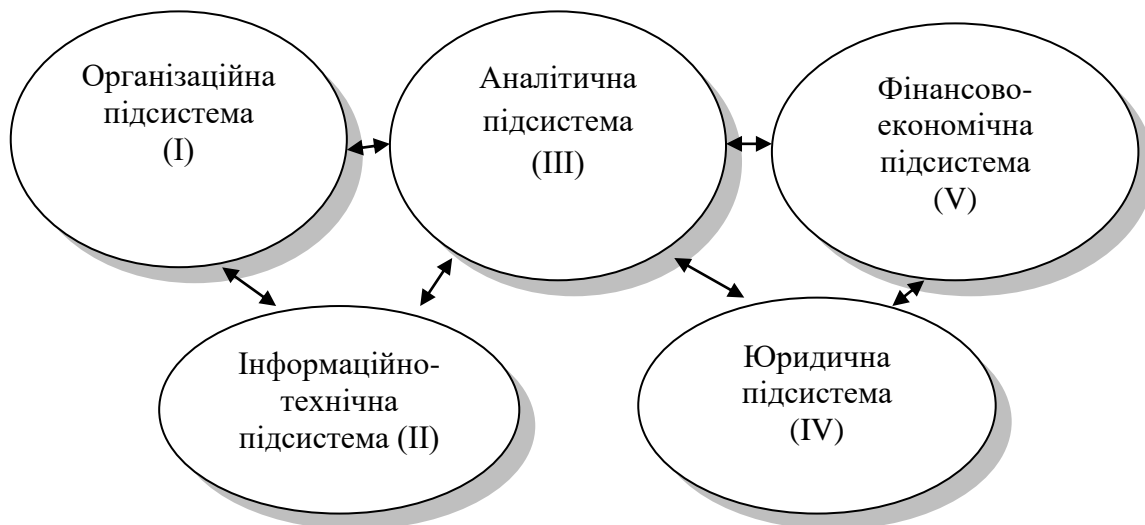


Рис. 3.2. Технологічний ланцюжок системи раннього упередження і реагування в ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство”

Джерело: власне опрацювання

Обґрунтування антикризової стратегії розвитку товариства на перспективу є одним із головних завдань *СРУР*, значення якого полягає у своєчасній розробці контрзаходів, спрямованих на подолання на підприємстві негативних тенденцій і є складовою функції планування [12].

В таблиці 3.2 наведено матрицю управлінських рішень щодо покращання функціонування діяльності ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство” з метою забезпечення його фінансової стійкості.

Найскладнішим завданням, яке слід вирішити в процесі організації системи раннього упередження та реагування, є підбір індикаторів раннього попередження та визначення критеріїв їх інтерпретації [14]. Поєднання показників, які слугують внутрішніми індикаторами раннього реагування та упередження, підбирається з урахуванням можливостей прогнозування майбутнього фінансового стану досліджуваного підприємства та є основою для формування його стратегії антикризової діяльності.

Таблиця 3.2

**Матриця управлінських рішень щодо покращання фінансового стану
ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство”**

Сфера діяльності	Оптимальні управлінські рішення
Фінансова діяльність	Зміна політики фінансування активів, збільшення власного капіталу, пошук шляхів зростання прибутку, пошук застави для взяття довгострокових і короткострокових кредитів
	Зменшення обсягів запасів, оптимізація розподілу власного капіталу шляхом зменшення коштів, які спрямовуються на поповнення запасів
	Підтримка платоспроможності підприємства, пошук інвестиційних пропозицій, збільшення фінансових інвестицій
	Удосконалення розрахункової політики, зменшення дебіторської заборгованості
Виробнича діяльність	Удосконалення форм та методів організації виробничих процесів, здійснення технологічного аудиту
	Покращання якості та конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції
	Удосконалення системи оперативного планування виконання необхідних робіт та понесених витрат
	Повне та вчасне забезпечення товариства матеріальними ресурсами (насінням, добривами, ЗЗР), їх раціональне використання, дотримання нормативів витрат
	Диверсифікація виробничої діяльності
Маркетингова діяльність	Забезпечити гнучкість цінової політики
	Пошук нових ринків збуту, удосконалення рекламної кампанії
	Постійний аналіз власної товарної політики та політики конкурентів
	Удосконалення комунікаційної політики
Інноваційна діяльність	Диверсифікація джерел науково-технічної інформації, постійне збирання і актуалізація інформації про завершені дослідження в аграрному секторі

Джерело: власне опрацювання

Відповідно до найновіших розробок у сфері фінансового контролінгу, як ключовий внутрішній індикатор раннього упередження та реагування рекомендується використовувати показник *Free Cash-flow*, який є результатом руху грошових коштів у рамках операційної та інвестиційної діяльності. Саме цей показник рекомендується для ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство”, оскільки оперативно сигналізує про проблеми в сфері збуту, виробництва, управління оборотними активами тощо. Управління в режимі раннього попередження та реагування потребує від підприємства розроблення

нових та вдосконалювання наявних методів стратегічного управління на основі даних аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища [28].

Отже, система раннього упередження й реагування в ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство” є об’єктивною необхідністю для його успішного та стабільного розвитку в сучасних умовах розвитку економіки, оскільки дозволить забезпечити фінансову стабільність та уникнути кризової ситуації в майбутньому. Для забезпечення фінансової стійкості досліджуваного підприємства, які доцільно здійснювати в межах фінансового оздоровлення, особливе займають заходи фінансово-економічного характеру (рис. 3.3.).

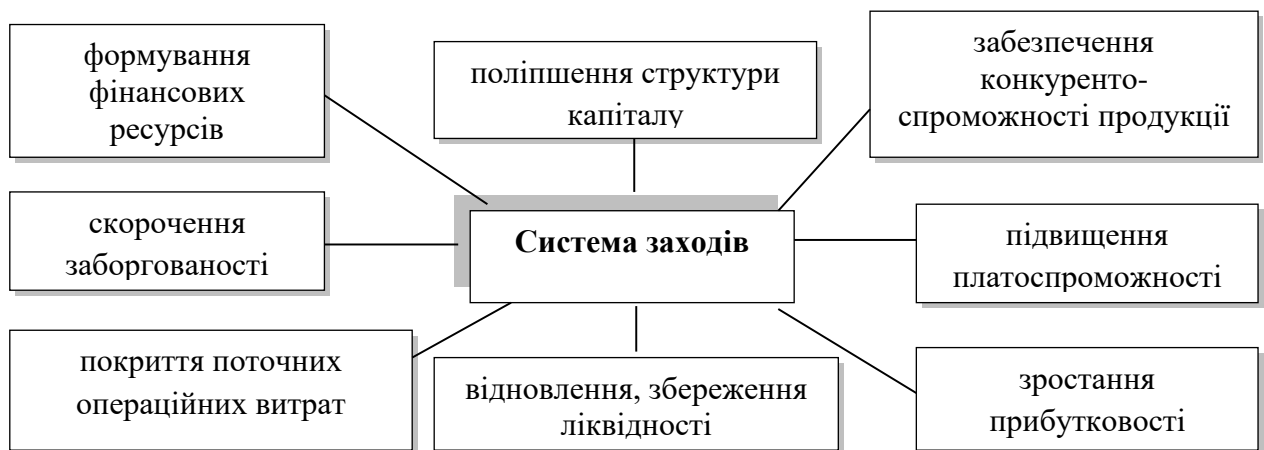


Рис. 3.3. Основні заходи, направлені на підвищення фінансової стійкості ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство”

Джерело: власне опрацювання

В умовах розвитку ринкових конкурентних відносин велика увага повинна приділятися формуванню цілісної, науково обґрунтованої системи організації, формування та управління ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство”, що дозволить підвищити прибутковість виробництва та ефективність діяльності підприємства в цілому. Нині вирішального значення набуває фінансово-економічна безпека всіх суб’єктів підприємницької та інших видів діяльності.

Фінансова безпека як економічна категорія являє собою надзвичайно складну багаторівневу систему, яка охоплює: фінансову безпеку окремого

громадянина, домашніх господарств, населення, підприємців, організацій тощо. Фінансова безпека – це поняття, що включає комплекс методів, засобів і заходів захисту економічних інтересів держави на макрорівні, корпоративних структур, фінансової діяльності суб'єктів господарювання на макрорівні [3, с. 14-19]. Фінансова безпека підприємства – це такий стан справ на підприємстві, що визнається керівництвом і власниками як задовільний (прийнятний, бажаний, цільовий) і може підтримуватися протягом визначеного часу [13].

Вважаємо, що фінансово-економічна безпека для ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство” – це такий стан виробничо-ресурсного потенціалу (земельних ресурсів, основних та оборотних активів, трудових ресурсів та ін.) за якого забезпечується рентабельна господарська діяльність, фінансова стійкість, платоспроможність та конкурентоспроможність як продукції. Так і підприємства в цілому. В розділі 2 нами детально проаналізовано склад та структуру балансу, визначено рівень ліквідності активів, оцінено фінансовий стан товариства. Проте, у формуванні фінансової безпеки ключову роль відіграють показники, які відображають фінансові результати діяльності підприємства.

В табл. 3.3 та 3.4 наведено показники, які дозволяють визначити рівень беззбиткової діяльності ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство” та гарантувати йому відповідний рівень фінансової безпеки. Розрахунки здійснені на основі даних форми № 2-мс «Звіту про фінансові результати» досліджуваного підприємства за 2022 р. і можуть бути використані для розробки стратегії розвитку на перспективу.

Отже, чистий дохід ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство” та гарантувати йому відповідний рівень фінансової безпеки у 2022 р., який забезпечує йому беззбиткову господарську діяльність становить 17529,6 тис. грн. Досліджуване підприємство з протягом 2020-2022 рр. працює прибутково і очікується, що сума чистого прибутку в майбутньому буде лише зростати.

Таблиця 3.3

Формування чистого прибутку ТОВ “Радомишльське овочеve підприємство” у 2022 р.

Чистий дохід		Витрати	
показники	сума, тис. грн	показники	сума, тис. грн
Показники діяльності підприємства за звітом про фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції (ЧД _{о.д.})	218348,1	Собівартість реалізованої продукції (СР _{о.д.})	146442,6
Операційні доходи (ЧД _{і.о.})	813,8	Інші операційні витрати (ОВ _{і.о.})	16609,8
Фінансові доходи (ЧД _{ф.д.})	0	Адміністративні витрати (АВ)	3418,3
Інші доходи (ЧД _{і.д.})	24399,5	Витрати на збут (ВЗ)	1139,4
ЧД _{пп}	0	Фінансові витрати (ВВ _{ф.д.})	18231,2
ЧД _{н.п.}	0	ВВ _{і.д.}	0
		ВВ _{н.п.}	0
		ПП _{г.д.}	0
Разом (ЧД _п)	243561,4	Разом (ВВ _п)	185841,3
Чистий прибуток підприємства (ЧПп) = 243561,4-185841,3=57720,1 тис.грн			

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ “Радомишльське овочеve підприємство”

У 2022 році було отримано від реалізації продукції чистого доходу 243561,4 тис. грн, а собівартість реалізованої продукції склала 146442,6 тис. грн. Тобто валовий прибуток склав 62277,8 тис. грн.

Попри те, що підприємство у звітному періоді спрацювало прибутково, воно ще знаходиться в досить несприятливому фінансовому стані, про це свідчить коефіцієнт фінансової безпеки господарської діяльності ТзОВ «ММГ+», який менше 1 і у 2022 р. становить 0,94. Якщо в 2023-2024 рр. спостерігатиметься зменшення грошових надходжень на 94 % відповідно до попереднього періоду (2022 р.), то настане загроза кризової ситуації. Графічне зображення рівня фінансової безпеки ТОВ “Радомишльське овочеve підприємство” наведено на рис. 3.4.

Таблиця 3.4

**Визначення рівня фінансово-економічної безпеки ТОВ
“Радомишльське овочеве підприємство” у 2022 р.**

№ п/п	Найменування	Алгоритм розрахунку	Розрахунок	Величина показника
1.	Постійні витрати (ПВ _п)	АВ+ВЗ	3418,3+1139,4	4557,7 тис.грн
2.	Змінні витрати (ЗВ _п)	ВВ _п -ПВ _п	185841,3-4557,7	181283,6 тис.грн
3.	Валовий прибуток (ВП _п)	ПВ _п +ЧП _п	4557,7+57720,1	62277,8 тис.грн
4.	Валова прибутковість чистого доходу (ПВ _{чд})	ВП _п / ЧД _п	62277,8/243561,4	0,26 грн (26 коп)
5.	Витратомісткість чистого доходу за змінними витратами (ВМ _{чд})	ЗВ _п : ЧД _п	181283,6 /243561,4	0,74 грн (74 коп)
6.	Чистий дохід, який забезпечує беззбиткову діяльність (ЧД _б)	ПВ _п · ПВ _{чд}	4557,7 / 0,26	17529,6 тис.грн
7.	Змінні витрати, які забезпечують беззбиткову діяльність (ЗВ _б)	ЧД _б · ВМ _{чд}	17529,6x0,74	12971,9 тис.грн
8.	Рівень (коефіцієнт) фінансової безпеки діяльності підприємства (К _б)	ЧД _п - ЧД _б ЧД _п	(243561,4-12971,9)/ 243561,4	0,94, або 94 %

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство”

Необхідність постійного дотримання фінансової безпеки обумовлена наявним для ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство” завданням забезпечення стабільності функціонування та досягнення поставлених стратегічних та операційних цілей. В контексті проведеного дослідження доцільно підтримати Шемаєву Л.Г, яка вважає, що рівень як рівень як економічної, так і фінансової безпеки суб’єкта господарювання залежить від того, наскільки ефективно керівництво підприємства спроможне уникнути можливих ризиків та загроз і здатне ліквідувати, або ж мінімізувати негативні наслідки окремих екстерналій зовнішнього і внутрішнього середовищ [32].

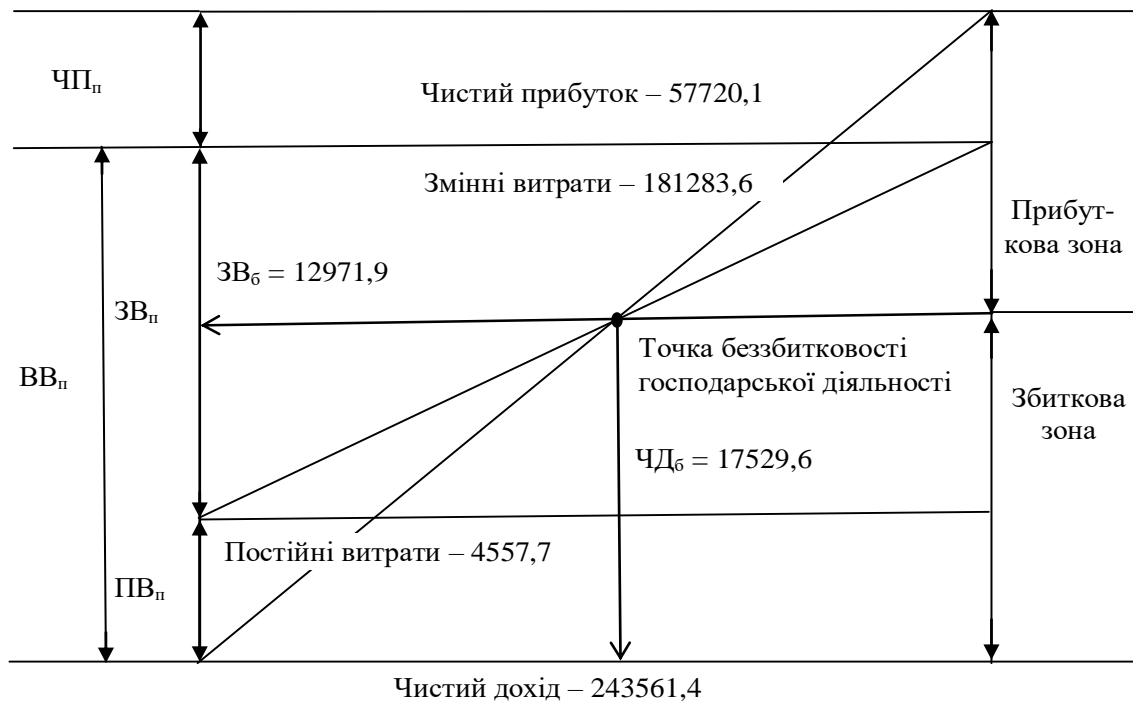


Рис. 3.4. Графічне зображення оцінки рівня фінансової безпеки діяльності ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство” у 2022 р., тис. грн
 Джерело: побудовано за даними фінансової звітності ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство”

Отже, запропонована модель визначення рівня фінансово-економічної безпеки в досліджуваному товаристві передбачає систему показників, що характеризують кількість, якість, вартість виробленої і реалізованої продукції, виробничі витрати, чистий прибуток, постійні і змінні витрати, рівень фінансової безпеки тощо. Проведена у такий спосіб діагностика створює аналітичну базу для обґрунтування заходів щодо покращання фінансового стану ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство”, забезпечення його абсолютної фінансової стійкості та слугувати обґрунтуванням основою стратегії антикризової діяльності підприємства на перспективу.

Висновки до розділу 3

Встановлено, що система раннього упередження та реагування (СРУР) – це особлива інформаційна система, яка сигналізує керівництву підприємства про потенційні ризики, які можуть насуватися як із зовнішнього, так

внутрішнього середовища. Важливе значення в покращанні фінансового стану ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство” та формуванні його антикризової стратегії розвитку має оцінка зовнішніх викликів і ризиків та інформаційне забезпечення господарської діяльності. У зв’язку з тим, що окремі закони та нормативні документи вводяться в дію не з дати їх затвердження і часто доповнюються і змінюються, виникає необхідність їх перевірки і уточнення в юридично-кадровій підсистемі. Лише після цього інформація потрапляє в фінансово-економічну підсистему для проведення оцінки фінансового стану центрів витрат та відповідальності і в цілому по товариству.

Доведено, що фінансова стійкість є системоутворюючим елементом фінансової безпеки будь-якого підприємства. Високий рівень фінансової безпеки суб’єкта господарювання сприяє удосконаленню системи управління підприємством, поліпшенню його загального економічного стану, підвищенню ринкової і фінансової стійкості, платоспроможності і ліквідності, забезпеченню його конкурентоспроможності на ринку.

Для ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство” поняття фінансово-економічної безпеки є актуальним та комплексним, оскільки зачіпає практично всі функціональні сфери діяльності підприємства – виробничо-господарську, фінансово-економічну, управлінську, маркетингову та ін. Тому, при формуванні стратегії антикризової діяльності та оцінюванні рівня фінансово-економічної безпеки досліджуваного товариства ряд положень оцінки буде перетинатись із цими видами його діяльності.

ВИСНОВКИ

1. На основі опрацювання теоретичних засад розробки та обґрунтування стратегій розвитку підприємств, встановлено, що саме стратегія розкриває зміст перспективних напрямів і сфер діяльності, завдяки чому працівники підприємств повинні знати в якому напрямку концентрувати власні ресурси і зусилля. Без стратегічного плану управління підприємствами спрямовуватиметься на щоденну діяльність, в той час як конкуренти, маневруючи ресурсами, забезпечуватимуть свою перевагу на тривалий період, враховуючи стратегічні орієнтири.

2. Стратегічне планування антикризової діяльності підприємства – це процес оцінювання існуючих виробничих, фінансових та інших господарських проблем на основі економічної діагностики ступеня кризи, розробка й обґрунтування мети, цілей та конкретних завдань, досягнення яких дозволить вирішити виявлені проблеми. В стратегічному планування антикризової діяльності підприємства важливим є вибір мети та виокремлення довгострокових й операційних цілей.

3. За результатами аналізу господарської та фінансової діяльності ТОВ “Радомишльське овочеve підприємство” прослідковується тенденція до значного зростання питомої ваги власних основних і оборотних фондів у загальній вартості майна. Це позитивно впливає на фінансову діяльність товариства. Проте, слід відмітити, що за 2020-2022 рр. в товаристві значно (на 81,8 %) зросли довгострокові зобов'язання, пільгове фінансування та забезпечення і станом на 1.01.2023 р. їх сума складає 1005,9 тис. грн. Загальна сума кредиторської заборгованості залишається значною, що значно утрудняє фінансову діяльність підприємства та впливає на конкурентоспроможність підприємства в цілому.

4. Розраховано, що загальна сума витрат досліджуваного підприємства у звітному періоді також зменшилась на 103896,4 тис. грн порівняно із 2020 р. Досліджуване підприємство протягом 2020-2022 рр. отримує чистий прибуток,

його сума у 2022 р. склала 57720,1 тис. грн, що на 57162,7 тис. грн (майже в 2 рази) менше, ніж у 2020 р. Як наслідок рівень рентабельності господарської діяльності склав 39,4 %, а норма прибутку 16,2 %, що на 6,0 % та 17,0 % менше, ніж у 2020 р. відповідно.

5. Головним завданням діяльності ТОВ “Радомишльське овочеve підприємство” в умовах мінливого ринкового середовища є збільшення виробництва якісної та конкурентоспроможної продукції рослинництва, що дозволить утримати вже утверджену відповідну частину ринку, вести конкурентну боротьбу з виробниками сільськогосподарської продукції у Житомирській області, сформуванати довгострокові стратегічні орієнтири, на основі вище вказаного, підвищити свої прибутки та забезпечити фінансову стійкість.

6. Упереджуванню та подоланню негативних тенденцій виробничо-фінансової діяльності ТОВ “Радомишльське овочеve підприємство” сприяє організація системи раннього упередження та реагування (*CPUP*), основними функціями якої є: аналіз фінансового стану підприємства; моніторинг забезпеченості високоліквідними активами; оцінка ймовірності настання банкрутства; пропонування можливих санаційних заходів; впровадження системи ризик-менеджменту та стратегічного контролю тощо.

7. Вибір стратегії антикризового управління і ефективність заходів товариства по залученню ринкових механізмів залежить від обраної стратегії діяльності та системи організації виробництва. Вибір стратегії антикризової діяльності товариства є прерогативою вищого рівня менеджменту підприємств, яка повинна підпорядковуватись базовій корпоративній стратегії. Розглянувши ресурси і можливості досліджуваного підприємства слід відзначити, що для його успішної діяльності необхідно застосувати стратегію антикризової діяльності товариства. Її завдання для ТОВ “Радомишльське овочеve підприємство” полягає у дотримання оптимальних розмірів постійних і змінних витрат з врахуванням розрахованого рівня фінансової безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анкета ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство”. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37823756/. (дата звернення: 10.09.2023).
2. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ., Москва: Экономика, 1989. 519 с.
3. Барановський О.І. Фінансова безпека: монографія. Інститут економічного прогнозування, Київ: Фенікс, 1999. 338 с.
4. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. Київ: Основи, 2001. 415 с.
5. Гайбура Ю.А. Аналітичний інструментарій управління фінансовими результатами підприємства в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8913>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.103 (дата звернення: 12.11.2023).
6. Жаліло Я.Б. Економічна стратегія як категорія сучасної економічної науки. *Економіка України*. 2005. №1. с. 19–27.
7. Іванюта С.М. Антикризове управління: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2007. 288 с.
8. Інформація про ТОВ “Радомишльське овочеве підприємство”, URL: <https://opendatabot.ua/c/37823756>. (дата звернення: 15.07.2023).
9. Ковальська Л.Л., Оксенюк К.І. Обґрунтування теоретичних аспектів поняття “стратегія”. *Економічні науки. Серія “Економіка і менеджмент”*: збірник наукових праць ЛНТУ. 2010. Випуск 7 (26). Част. 2. С. 3–6.
10. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: навч. посіб. 2-е вид., стереотипне, Київ: Знання, 2005. 378 с.
11. Котлер Ф. Основы маркетинга, Санкт-Петербург: АО “Корунс”, 1994. 538 с.

12. Круглова О., Козуб В. та ін. Уплив економічних та неекономічних чинників на рентабельність підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(48), 2023. С. 193-205.

13. Крупка М.І., Яструбецька Л.С. Фінансова безпека суб'єктів господарювання: підручник, ЛНУ імені Франка, Львів 2018, 320 с., URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/Financial_security_of_enterprises-1.pdf. (дата звернення: 22.10.2023).

14. Круш П.В., Мурін О.О. Механізм управління прибутковістю діяльності підприємств в сучасних умовах. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. №25. 2020. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/211411>. (дата звернення: 16.10.2023).

15. Кулаківський Д.В. Зарубіжний досвід та практика управління фінансовими результатами діяльності підприємства. Роль бухгалтерського обліку, аудиту та податкової політики у розбудові незалежної України на шляху до Європейського Союзу : зб. праць учасників II Міжнар. наук.-практ. конф. 9-10 листоп. 2023 р., м. Житомир, Поліський національний університет, 2023. С.249-251. DOI: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.24658692.v1>.

16. Кулаківський Д.В., Головенко А.П. Теоретичні основи управління продуктивністю праці підприємств. Студентські наукові читання – 2022: Збірник наукових праць Науково–практичної конференції «Студентські наукові читання – 2022» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2022. С.40-44.

17. Кулаківський Д.В., Плотнікова М.Ф., Ігнатюк О.В., Карась А.М. Спільні та відмінні риси біржової торгівлі, караванної торгівлі та ярмаркової торгівлі Без коріння саду не цвісти: зб. наукових праць, Житомир: Поліський національний університет. 2022. С. 70-71.

18. Курочкіна О.К. Рентабельність підприємства як основний показник ефективності його діяльності. *International scientific e-journal*. 2020. №16. URL:

<https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.16.43.html>. (дата звернення: 05.10.2023).

19. Ларіонова К., Капінос Г. Механзм управління прибутком підприємства. *Modeling the development of the economic systems*, №1, 2022. С. 120–128.

20. Левкович О.В., Калашнікова Ю.М. Фінансова стійкість як передумова інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 4, URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8776>, DOI: 10.32702/2307-2105-2021.4.76. (дата звернення: 05.11.2023).

21. Лесюк А.С. Оцінка фінансових результатів діяльності підприємств в Україні. *Агросвіт*. 2020. № 15. С. 67–73.

22. Минцберг Г., Альстрэд Б., Лэмпл Дж. Школы стратегий; пер. с англ. под ред Ю.Н. Каптуревского, Питер, Санкт-Петербург 2000, 336 с.

23. Минцберг Г., Куинн Дж, Гошал С. Стратегический процесс, Питер, Санкт-Петербург 2001, 380 с.

24. Прахалад К., Гамель Г. Стержневые компетенции корпорации, Питер, Санкт-Петербург 2001. С. 112-121.

25. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні № 996-XIV від 16.07.1999 р., URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/996-14>. (дата звернення: 29.10.2023).

26. Рясних Є.Г. Основи фінансового менеджменту: навчальний посібник. К.: Академвидав. 2019. 336 с.

27. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. 2-ге вид., випр. і доп. Київ: Знання, 2005. с. 35–38.

28. Сітак І.Л., Мурашко І.М. Система раннього попередження та реагування як засіб забезпечення стійкості підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. №2 (13). С. 172–178.

29. Словарь иностранных слов, под. ред Ф. Н. Петрова, Сов. Энцикл., Москва 1989, с. 463.

30. Строкович В.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих закладів, Вид-во НУА, Харків 2012. с. 28-38.
31. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посібник, Київ: КНЕУ, 2003, URL: <https://buklib.net/books/28413/>.(дата звернення: 25.10.2023).
32. Шемаєва Л. Г. Економічна безпека підприємств у стратегічній взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища: автореф. дис. ... д-ра. екон. наук: 21.04.02. "Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності". К., 2018. 40 с.
33. Ansoff I. Corporate Strategy. McGraw Hill, New York, 1965, p. 38-42.
34. Chandler A.D. Strategy and Structure; Chapters in the History of the Industrial Enterprises, MIT Press, Cambridge, Mass 1962, p. 65.
35. Porter M.E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, January, 2008, pp. 79-93.

ДОДАТКИ