

Міністерство освіти та науки України
Вінницький національний аграрний університет

Факультет менеджменту та права

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри аграрного менеджменту

к.е.н., доцент _____Мазур К.В.

« » _____2019 р.

**УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ
ПІДПРИЄМСТВА В РИНКОВИХ УМОВАХ**

(за матеріалами ДП «ДГ «Артеміда»

Інституту картоплярства НААН України»

м. Калинівка, Калинівського району Вінницької області)

073 – ДР 259 м 16.09.2019

Студент випускник

КАРВАЦЬКА В.С.

Керівник дипломної роботи, д.е.н., професор

МАЗУР А.Г.

Вінниця 2019 р.

Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний аграрний університет
Факультет менеджменту та права

ОПП «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація «Менеджмент організацій та адміністрування»
Кафедра аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри аграрного менеджменту

к.е.н., доцент _____ Мазур К. В.

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу

Карвацькій Вікторії Сергіївні

Тема роботи: Управління фінансово-економічним розвитком підприємства в ринкових умовах (за матеріалами ДП «ДГ «Артеміда» Інституту картоплярства НААН України» м. Калинівка, Калинівського району Вінницької області).

Затверджена наказом ректора від «16» вересня 2019 р. № 259 м

Термін здачі студентом завершеної роботи на кафедру до 15.11.2019 р.

Вихідні дані до роботи: фінансова та статистична звітність ТОВ «Агрокомплекс»: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати», форма №5 «Примітки до річної звітності», форма №3 «Звіт про рух грошових коштів», форма № 50 с.-г. «Основні економічні показники роботи сільськогосподарського підприємства»; статут, наукові публікації, методична література тощо.

Перелік питань, що розробляються в роботі: Розділ 1. Теоретичні основи управління фінансово – економічним розвитком підприємства;

Розділ 2. Практика управління фінансово-економічним розвитком ДП ДГ «Артеміда» ІК НААН України; Розділ 3. Удосконалення системи управління фінансово – економічним розвитком підприємства

Перелік ілюстративного матеріалу (таблиці, схеми, графіки та ін.):

таблиці - 17 , рисунки – 11, додатки

Календарний графік роботи

Етапи виконання роботи	Дата виконання етапу	Відмітка про виконання
Розділ 1. Теоретичні основи управління фінансово – економічним розвитком підприємства	25.09.2019 р.	
Розділ 2. Практика управління фінансово-економічним розвитком ДП ДГ «Артеміда» ІК НААН України	22.10.2019 р.	
Розділ 3. Удосконалення системи управління фінансово – економічним розвитком підприємства	08.11.2019 р.	
Висновки, список використаних джерел, додатки	15.11.2019 р.	

Керівник дипломної роботи _____

Мазур А.Г.

Завдання до виконання прийняв _____

Карвацька В.С.

Дата отримання «16» вересня 2019 р.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Управління фінансово-економічним розвитком підприємства в ринкових умовах (за матеріалами ДП «ДГ «Артеміда» Інституту картоплярства НААН України» м. Калинівка, Калинівського району Вінницької області)».

У сучасних умовах економічного розвитку сільськогосподарські підприємства функціонують під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Для виживання та забезпечення стабільного розвитку підприємству необхідно ставати кращим за конкурентів, що залежить від можливості підприємства раціонально використовувати наявний потенціал та приймати адекватні управлінські рішення.

Об'єкт дослідження – система управління фінансово-економічним розвитком ДП «ДГ «Артеміда» Інституту картоплярства НААН України» м. Калинівка, Калинівського району Вінницької області.

Метою дипломної роботи є вивчення теоретичних та практичних основ управління фінансово-економічним розвитком підприємства, розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ним.

Предмет дослідження – процес управління фінансово-економічним розвитком ДП «ДГ «Артеміда» Інституту картоплярства НААН України» м. Калинівка, Калинівського району Вінницької області.

Методи дослідження: монографічний, аналітичний, середніх величин, балансовий, графічний, порівняння.

У процесі дослідження виявлено недоліки та запропоновано напрями удосконалення управління фінансово-економічним розвитком підприємства, які можуть бути застосовані у практичній діяльності ДП «ДГ «Артеміда» Інституту картоплярства НААН».

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ, РОЗВИТОК, ФІНАНСОВИЙ СТАН, СТРАТЕГІЯ, ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, СТІЙКИЙ РОЗВИТОК

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО – ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та значення економічного розвитку підприємства	7
1.2. Управління фінансовим розвитком аграрних підприємств	18
1.3. Методика дослідження ефективності управління фінансово- економічним розвитком підприємства	25
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО- ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ДП ДГ «АРТЕМІДА» ІК НААН УКРАЇНИ	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	32
2.2. Оцінка фінансового стану ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН»	45
2.3. Аналіз економічного стану підприємства	54
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО – ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	64
3.1. Удосконалення стратегічного управління на підприємстві	64
3.2. Підвищення професійного рівня працівників підприємства	70
3.3. Фінансове забезпечення стійкого розвитку підприємства	77
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ	97

ВСТУП

Ринкові перетворення й становлення багатокладності в економіці України з одночасним реформуванням аграрного сектору, супроводжується трансформацією виробничо-господарських відносин та зміною орієнтації всієї діяльності аграрної сфери в цілому й сільського господарства зокрема. Від характеру і структури ринкових потреб, можливості їх передбачення, прогнозування та відповідного реагування на швидкозмінні потреби аграрного ринку залежить економічний розвиток чи падіння агропромислового виробництва та конкурентні позиції сільгосптоваровиробників. За цих умов пріоритетним напрямом залишається досягнення і підтримка стійкого рівня економічного розвитку підприємств аграрної сфери, як базової основи національної й продовольчої безпеки країни.

Проблеми фінансово-економічного розвитку сільськогосподарських підприємств неодноразово розглядалися провідними вченими-економістами, становить неабиякий інтерес і з боку науковців, і практиків, серед яких: Білик М. Д. [5], Богатирьов І.О. [7], Вдовенко Л.О. [8], Гончарук І.В. [10], Горняк О.В. [12], Довбенко В.І. [19], Єремейчук Р.А. [23], Калетнік Г.М. [29], Кубай О.Г. [37], Мазур А.Г. [43], Мазур К.В. [42], Мулик Т.О. [46], Пронько Л.М. [55], Раєвнєва О.В. [53], Россоха В.В. [55], Фурман І.В. [68], Шпикуляк О.Г. [71] та ін.

Об'єктом дослідження є система управління фінансово-економічним розвитком ДП «ДГ «Артеміда» Інституту картоплярства НААН України» м. Калинівка, Калинівського району Вінницької області.

Предмет дослідження – процес управління фінансово-економічним розвитком ДП «ДГ «Артеміда» Інституту картоплярства НААН України» м. Калинівка, Калинівського району Вінницької області.

Метою дипломної роботи є вивчення теоретичних та практичних основ управління фінансово-економічним розвитком підприємства, розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ним.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення наступних завдань:

- вивчити сутність та значення економічного та фінансового розвитку підприємства;
- встановити особливості управління фінансовим розвитком аграрних підприємств;
- дослідити практику управління фінансово-економічним розвитком ДП «ДГ «Артеміда» Інституту картоплярства НААН;
- запропонувати напрями щодо удосконалення стратегічного управління на підприємстві;
- визначити шляхи підвищення рівня фінансового забезпечення розвитку підприємства тощо.

Дослідження фінансово-економічної діяльності ДП «ДГ «Артеміда» Інституту картоплярства НААН» здійснювалось за 2016-2018 роки.

Для проведення дослідження інформаційною базою слугували звітність підприємства, наукова та методична література, електронні ресурси, нормативно-довідкова інформація.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО – ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність а значення економічного розвитку підприємства

Сучасний етап економічного розвитку характеризується негативними наслідками світової економічної кризи, високою швидкістю змін, загостренням конкуренції на ринку, політичною нестабільністю та іншими дестабілізуючими факторами. Наслідком дії вище перелічених факторів є поява різноманітних ризиків зовнішнього середовища, які спричиняють значну загрозу діяльності вітчизняних підприємств. Здатність підприємств до адаптації виступає базовою умовою не тільки виживання в кризових ситуаціях, а також основною передумовою його стійкого розвитку. Вплив зовнішніх ризиків може змінюватись, а самі ризики – трансформуватися.

Саме тому кожне підприємство повинне вчасно враховувати та прогнозувати зміни зовнішнього середовища з метою ефективного функціонування і подальшого економічного розвитку. Іншим вагомим чинником ефективного функціонування та успішного економічного розвитку підприємств за мінливих умов господарювання є наявність конкурентного потенціалу. Для забезпечення конкурентного потенціалу підприємство зобов'язане якісно розвивати матеріально-технічні, структурно-функціональні, соціально-трудова та інші елементи потенціалу.

Розвиток – це питання не стільки того, що є, скільки того, що може бути зроблене з тим, що є. Дане визначення являється не повним, воно не дає можливість прийняття управлінських рішень, визначення напрямків розвитку та здійснення оцінки [19].

І. О. Богатирьов вважає, що розвиток підприємства – це сукупність змін різної економічної природи, спрямованості, інтенсивності, що об'єктивно відбиваються у соціально-економічній системі підприємства під впливом

певних внутрішніх та зовнішніх чинників, а також приводять до 28 переходу та фіксації підприємства у різних відносно стабільних організаційно-економічних станах[7] .

Горняк О.В. стверджує, що розвиток підприємства – це динамічний процес кількісних та / або якісних змін підприємства для задоволення виявлених та нових додаткових індивідуальних та суспільних потреб [12].

Під соціально-економічним розвитком підприємств Запасна Л.С. розуміє зміни соціальних та економічних показників під впливом реалізації рішень щодо використання соціально-економічного потенціалу.

Також автор розрізняє три форми розвитку:

- ринковий розвиток, відображає процес розширення кола споживачів, клієнтури;
- організаційний розвиток, відображає процес розвитку індивідуума, груп, сфер відповідальності, систем управління, ініціатив тощо;
- діловий розвиток – це спрямування ресурсів туди, де вони мають забезпечити максимальну конкурентоспроможність протягом максимально великого терміну часу. В даному випадку розглядаються три форми росту, а не розвитку [26].

Виділяють три основні підходи до розуміння розвитку: через вивчення і виділення властивостей систем, які розвиваються; через формування трактувань цієї дефініції; як порівняльної характеристики об'єкта.

За першим підходом, розвиток є незворотним, спрямованим, закономірним і унікальним процесом змін відкритої системи у просторі та часі.

Другого підходу дотримуються такі вчені, які визначають розвиток як процес формування нової відкритої системи, який виражений у якісній зміні складу, структури і способу функціонування системи, що виявляється у кризовій формі та спрямований на досягнення цілей підприємства. Інші вчені розуміють розвиток як унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, що характеризується постійною зміною цілей його

існування шляхом формування нової відкритої системи і переводом його в нову траєкторію розвитку [53].

Розвиток визначається як тісно взаємозв'язаний процес кількісних і якісних перетворень. Кількісні зміни - зростання - це збільшення або зменшення складових частин організації. Якісні зміни - це перетворення структури і функцій організації, її частин і елементів. Останні необов'язково повинні супроводжуватися зміною кількісних характеристик. Згідно з законами діалектики, рушійною силою будь-яких змін є суперечності [19, 52].

З точки зору структури розвитку та його видів виділяють економічний, організаційний, технологічний та соціальний (рис. 1.1) [19].

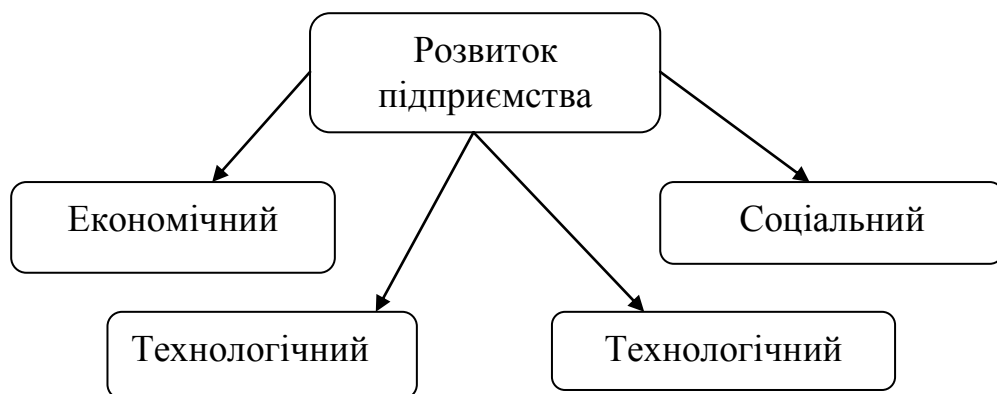


Рис. 1.1. Структура розвитку підприємства

Пащенко О.П. акцентує увагу на тому, що розвиток підприємства являє собою протяжний у часі процес зміни якісних та кількісних параметрів при економічно найкращих результатах [50].

Дані визначення характеризують розвиток як такі якісні та кількісні зміни, що задовольняють інтересам підприємства, знаходять відображення у покращенні результатів діяльності. Наступна група авторів розглядають розвиток як сукупність кількісних, структурних та якісних змін.

Зокрема, Кондіус І. справедливо зазначає, що розвиток – це взаємопов'язані зміни якісних, кількісних та структурних категорій в системі [34].

Р. А. Єрмейчук визначає розвиток як збалансовані кількісні, структурні і якісні зміни, які відповідають цілям підприємства і враховують обмеження, що накладаються зовнішнім середовищем і потенціалом підприємства [23].

На відміну від попередників, у даному визначенні автор акцентує увагу на тому, що розвиток має свої економічно обумовлені межі, які визначається потенціалом підприємства, а також зовнішніми умовами функціонування, що на нашу думку також має місце.

Д. М. Євдокимова розглядає економічний розвиток в якості динамічного багатоваріантного циклічного процесу, що має спіралеподібну форму та виявляється через кількісні та якісні зрушення у структурі системи при збереженні її цілісності, і стійкість якого забезпечується лише за умов його керованості з боку системи [22]. Тобто автор доповнює визначення розумінням того, що розвиток являє собою повторюване явище, яке для забезпечення його стійкості потребує спрямованого управління.

Інші науковці розглядають поняття «розвиток підприємства» як об'єктивну зміну тільки якісних характеристик системи, зумовлену як фундаментальними законами природи (єдності й боротьби протилежностей, переходу кількості у якість, розвитку суспільства по спіралі і нагору), так і закономірностями функціонування конкретних систем (старіння устаткування, нагромадження досвіду і знань працівниками, виснаження природних ресурсів), за якої формуються нові властивості системи [29, 32].

В даних визначеннях автори зосередили свою увагу лише на якісних змінах, що можуть бути зумовлені як зовнішніми так і внутрішніми закономірностями, абстрагуючись від кількісних характеристик, що на нашу думку, також мають місце. Інша група авторів пояснює розвиток певними кількісними та якісними змінами, не враховуючи структурних перетворень.

Деякі автори вважають, що під розвитком слід розуміти рух від одного якісного стану до іншого, викликаний кількісними накопиченнями в об'єкті, що призводять до якісних змін [14].

З їх поглядом погоджується науковець Кузьмін О.Є. зазначивши, що розвиток – це якісні та кількісні зміни об'єкта розвитку у напрямку, що забезпечує найбільш повне задоволення власних інтересів та зовнішніх вимог [39]. В даному визначенні автор визначає зміст категорії як такі зміни, що задовольняють внутрішні та зовнішні інтереси об'єкта. Але, на нашу думку, розвиток, це перш за все, рух уперед, досягнення нових, кращих за попередні параметрів діяльності, що забезпечують ефективне функціонування підприємства.

Економічний розвиток – процес функціонування та еволюції економічної системи в довготерміновому періоді, що відбувається під впливом економічних суперечностей, потреб та інтересів.

Організаційний розвиток підприємства – це організований процес, що порушує динамічний розвиток структури організації і направлений на досягнення нового стану динамічної рівноваги, яка в оновленій структурі зберігатиметься відносно стабільно.

Соціальний розвиток підприємства – це помітні зміни на підприємстві, що визначаються переходом усіх соціальних відносин та процесів до якісно нового стану під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Технологічний розвиток підприємства – це процес переходу на новий, якісний технологічний стан шляхом удосконалення техніки, технології, продукції і послуг, що виробляються, під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Всі види діяльності підприємства взаємопов'язані і в тій чи іншій мірі формують кінцевий результат, тому керівництво, плануючи досягнути певний результат у довготерміновій перспективі, повинно приділяти значну увагу вивченню напрямів усіх аспектів економічного розвитку: виробничого, маркетингового, інноваційного, фінансового, інвестиційного та інформаційно-комунікаційного.

Складовою розвитку є економічний розвиток, який в універсальному словнику-енциклопедії трактується як якісні й структурні зміни в

національних економіках як наслідок економічного зростання; чинники, що впливають на економічний розвиток: людський капітал, капітал фінансовий і майновий, природні ресурси, технологія, культура; коли всі чинники виступають у великій кількості, вони здатні стимулювати економічний розвиток, коли їх бракує – можуть бути перешкодою для економічного розвитку [21].

С. Мочерний визначає економічний розвиток як незворотні, закономірні зміни технологічного способу виробництва (спосіб виробництва, що базується на техніко-економічному поєднанні речових і особистісних факторів виробництва, комплексі техніко-технологічних відносин між речовими елементами продуктивних сил у системі техніко-економічних відносин). Проте, на відміну від економічного розвитку, для економічного зростання наведені вище ознаки нехарактерні, оскільки зростання може перериватись економічним спадом. Економічне зростання без урахування його зворотного характеру є складовою економічного розвитку, поступово нагромаджує для нього зміни, що зумовлюють появу сутнісних перетворень [20].

Горбонос Ф.В. з огляду на те, що зростання є показником розвитку економіки, однією з найважливіших її характеристик, стверджує, що «... у сучасній економічній теорії під економічним зростанням розуміють не короточасні злети і падіння реального обсягу виробництва щодо природного значення, а довгострокові зміни природного рівня реального обсягу виробництва, пов'язані з розвитком продуктивних сил на довгостроковому інтервалі ...». Тобто автор, характеризуючи «зростання» тими самими ознаками, що й «економічний розвиток», фактично ототожнює їх [11].

Окремі науковці розглядають поняття «розвиток підприємства» як об'єктивну зміну тільки якісних характеристик системи, зумовлену як фундаментальними законами природи (єдності й боротьби протилежностей, переходу кількості у якість, розвитку суспільства по спіралі і нагору), так і закономірностями функціонування конкретних систем (старіння

устаткування, нагромадження досвіду і знань працівниками, виснаження природних ресурсів), за якої формуються нові властивості системи [38, 43].

Види та напрями економічного розвитку підприємства представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Види та напрями економічного розвитку підприємства [49]

Види економічного розвитку підприємства	Напрями економічного розвитку підприємства
Виробничий	<ul style="list-style-type: none"> – розширення номенклатури та асортименту продукції; – розроблення графіка потреби в ресурсах; – оптимізація виробничих площ; – підвищення виробничої потужності.
Фінансовий	<ul style="list-style-type: none"> – зниження собівартості продукції; – пошук нових резервів зростання прибутку; – пошук нових резервів зменшення збитків; – оптимізація витрат на ресурси, виробництво, заробітну плату.
Інвестиційний	<ul style="list-style-type: none"> – формування оптимального портфеля інвестиційних проектів; – оптимізація втрат від настання інвестиційних ризиків; – балансування доходу та ризику від інвестиційного проекту; – оптимізація системи управління інвестиційною діяльністю.
Інноваційний	<ul style="list-style-type: none"> – визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності; – перехід на інноваційні методи ведення виробничо-господарської чи іншої діяльності; – впровадження у діяльність результатів НТП.
Маркетинговий	<ul style="list-style-type: none"> – удосконалення продукції відповідно до потреб ринку; – дослідження та вихід на нові сегменти ринку; – диверсифікація діяльності, асортименту продукції; – пошук нових споживачів, клієнтів, партнерів
Інформаційно-комунікаційний	<ul style="list-style-type: none"> – організація інформаційного обслуговування підприємства; – створення відповідної інформаційної підтримки діяльності підприємства; – автоматизація процесу залучення, оброблення, зберігання і використання інформації.
Мотиваційний	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення рівня заробітної плати працівників підприємства; – надання працівникам можливості кар'єрного розвитку; – надання соціального пакету працівникам підприємства; – забезпечення можливості навчання і підвищення кваліфікації працівників за рахунок підприємства.

У конкурентній боротьбі дуже важко вижити без глибоких розрахунків, обґрунтування і визначення перспектив, передбачення різних змін. Планування економічного розвитку передбачає розроблення цілей і завдань, визначення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які

впливають на ефективність планування, найкращих методів і способів реалізації планів для досягнення поставлених цілей. На процес реалізації керівництвом підприємства функції планування економічного розвитку впливають фактори як внутрішнього, так і зовнішнього середовища організації. У табл. 1.2 проаналізовано вплив факторів внутрішнього середовища організації на планування економічного розвитку підприємства [1].

Таблиця 1.2

Характеристика факторів внутрішнього середовища організації, що впливають на ефективність планування економічного розвитку підприємства

Фактори внутрішнього середовища організації	Сутність факторів
Цілі	Формують перспективний курс розвитку підприємства та визначають кількісні та якісні показники економічного розвитку.
Інформаційне забезпечення	Якість отриманої інформації є визначальним фактором вибору та обґрунтованості напрямів розвитку організації. Сучасні інформаційні технології, які є засобом одержання та переробки інформації, дають змогу використовувати раціональні методи економічного аналізу діяльності підприємства.
Ефективність трудової діяльності керівника	Від ефективної трудової діяльності керівника залежить вибір напрямку розвитку організації та розроблення комплексної програми дій для вирішення пріоритетних завдань підприємства.
Рівень кваліфікації працівників підприємства	Високий рівень кваліфікації трудових ресурсів підприємства забезпечує: виконання поставлених завдань; прийнятих управлінських рішень; зростання продуктивності праці, що дає змогу досягти запланованих результатів діяльності підприємства.
Ресурсне забезпечення	Розроблення планів матеріально-технічного забезпечення виробництва дозволяє акумулювати матеріальні, трудові та фінансові ресурси, які необхідні для вирішення поставлених завдань.
Технологія виробництва	Важливою передумовою ефективного планування економічного розвитку підприємства є оцінка відповідності технології виробництва стратегії розвитку підприємства.
Економічна безпека підприємства	Одна з умов економічного розвитку, що забезпечує стабільне та ефективне функціонування підприємства і високий потенціал розвитку в майбутньому

Плануючи економічний розвиток підприємства, доцільно здійснити аналіз факторів зовнішнього середовища організації, значення яких часто залишається поза увагою керівництва підприємства. У табл. 1.3 наведено характеристику факторів зовнішнього середовища організації [1].

Таблиця 1.3

Характеристика факторів зовнішнього середовища організації, що впливають на ефективність планування економічного розвитку підприємства[

Фактори зовнішнього середовища	Сутність факторів
Економічні	Фактори, які є визначальними для ухвалення підприємством як поточних, так і стратегічних планів розвитку підприємства. До них належать: рівень інфляції, рівень доходів населення, рівень безробіття, рівень процентної ставки.
Політичні	Вибираючи стратегію розвитку, керівництво повинно врахувати політичні чинники, оскільки вони визначають соціально-економічні пріоритети в країні.
Соціальні	Ухвалення керівництвом підприємства будь-яких планових рішень повинно супроводжуватися врахуванням таких соціальних факторів, як механізм соціального захисту населення; рівень освіти і життя населення; звичаї та традиції.
Правові	Використання методів планування економічного розвитку підприємства повинно здійснюватись відповідно до Конституції, базових законодавчих актів та міжнародних договорів.

Економічний розвиток є однією з найголовніших цілей функціонування будь-якого підприємства, оскільки забезпечує задоволення нових потреб споживачів; підвищення конкурентоспроможності організації та зміцнення її позицій на міжнародній арені; створення умов та фінансово-технологічної бази для подальшого розвитку тощо. Власне, ефективне планування економічного розвитку може запровадити в організації нову стратегію і нову культуру, мобілізувати та сконцентрувати всю енергію й ресурси компанії на

досягненні мети. Без належного планування в організації виникатимуть проблеми неефективного використання ресурсного потенціалу та наявних можливостей [50].

Динамічна стійкість процесу економічного розвитку підприємства характеризує вже сам процес розвитку підприємства, постійність і безперервність його змін в напрямку вдосконалення з метою переходу підприємства на якісно новий рівень діяльності. Відмінною особливістю динамічної стійкості процесу економічного розвитку підприємства є те, що на кожному етапі розвитку відбувається «закріплення» якісних змін, поліпшень на основі циклічного відтворення постійної системи функцій підприємства, що складає зміст процесу його функціонування. Це визначає необхідність чергування і збалансованого поєднання процесів розвитку і функціонування підприємства. При цьому в момент переходу підприємства в якісно новий стан у процесі його розвитку підприємство на деякий час переходить із стаціонарного режиму функціонування в нестаціонарний режим для його подальшої стабілізації на новому, більш досконалому рівні [40, 60].

Існують певні інструменти забезпечення стійкого розвитку підприємств. Найбільш вагомими виступають наступні:

- ефективна система економічної безпеки;
- інформаційне забезпечення;
- фінансове забезпечення;
- інноваційна політика;
- інвестиційна політика;
- маркетингова політика [49].

Розглянемо більш ретельно дію кожного інструменту та його вплив на досягнення стійкого економічного розвитку підприємства.

В умовах сучасних ринкових відносин стабільне функціонування та зростання економічного потенціалу будь-якого підприємства повністю залежить від ефективності його системи економічної безпеки. Оскільки

високий рівень економічної безпеки підприємства дозволяє захистити його діяльність від негативного впливу факторів зовнішнього середовища, швидко ліквідувати різноманітні загрози та адаптуватися до нових умов господарювання [25].

Також сучасне ринкове середовище зумовлює необхідність постійного оновлення та збільшення обсягу інформації, що дає змогу приймати ефективні управлінські рішення в діяльності підприємства. Якісне інформаційне забезпечення дозволяє своєчасно та адекватно охарактеризувати стан внутрішніх процесів та ринкового середовища підприємства. Основним завданням інформаційного забезпечення виступає надання достовірної інформації не лише для поточного управління діяльністю підприємства, але й для прийняття важливих стратегічних рішень стосовно економічного розвитку підприємства [30, 34].

Ефективне використання інформаційних ресурсів дає можливість прогнозувати та планувати стійкий економічний розвиток підприємства.

Важливішою передумовою стійкого економічного розвитку підприємства є саме фінансове забезпечення. Ефективне фінансове забезпечення діяльності підприємства дає можливість досягти постійної платоспроможності підприємства, високої ліквідності його балансу, фінансової незалежності і високої результативності функціонування. Таким чином, стабільне функціонування та безперервний розвиток підприємства повністю залежать від його фінансового стану [27,51].

В умовах стрімкого розвитку науково-технічного прогресу важливим інструментом забезпечення стійкого економічного розвитку виступає інноваційна політика підприємства. Постійне впровадження в діяльність підприємства новацій та вдосконалення виробничих процесів сприяють підвищенню маневреності та адаптивності підприємства до змін факторів зовнішнього середовища. Такі переваги підприємства порівняно з існуючими конкурентами дозволяють забезпечити його конкурентоспроможність, ефективне функціонування та стійкий економічний розвиток [44, 58].

Інвестиційна політика також відіграє важливу роль в забезпеченні стійкого економічного розвитку підприємства. Вона забезпечує безперервну інвестиційну діяльність в необхідних обсягах, ефективне використання власних та позикових коштів, а також фінансову стійкість підприємства. Рационально сформована інвестиційна політика підприємства виступає основою забезпечення стійкого розвитку підприємства [63].

Дієвим інструментом забезпечення конкурентоспроможності та розвитку підприємства виступає його маркетингова політика. Основними її завданнями в умовах постійних змін в зовнішньому середовищі виступають наступні: дослідження потреб споживачів, розробка та виготовлення конкурентоспроможного продукту та забезпечення ефективного збуту виготовленої продукції. Враховуючи вище сказане маркетингова політика дозволяє не тільки утримати ринкові позиції підприємства, але й зміцнити їх та забезпечити стійкий економічний розвиток в довгостроковій перспективі [62, 67].

1.2. Управління фінансовим розвитком аграрних підприємств

Перспективний економічний розвиток аграрного виробництва та його ефективне функціонування залежать від наявності власної фінансової бази їх формування та умов доступу до зовнішніх джерел.

Фінансування діяльності підприємств агропромислового сектора здійснюється з урахуванням специфіки функціонування цієї галузі, яка визначається:

- сезонністю виробництва;
- тривалим періодом відтворення основних засобів;
- наявністю значного часового інтервалу між періодами здійснення витрат та отримання кінцевих результатів;
- безперервністю виробничих процесів;

використанням у якості засобів та предметів праці живих організмів, які підпорядковані, у першу чергу, біологічним законам відтворення;

залежністю результатів діяльності підприємств та відповідно джерел фінансування від впливу природно-кліматичних умов;

необхідністю кредитного забезпечення операційної діяльності та подальшого успішного розвитку суб'єктів господарювання як наслідку впливу попередньо зазначених факторів [3, 10, 46].

Серед основних проблем фінансування діяльності сільськогосподарських підприємств можна виділити:

зменшення обсягів державної підтримки сільського господарства, що не забезпечує нормальне функціонування аграрного виробництва;

недоступність кредитних ресурсів через високі відсоткові ставки та відсутність заставного майна для ведення не лише розширеного, а й простого відтворення;

відсутність надійних гарантій повернення інвестицій та кредитів через збитковість підприємств [8];

неврахування сезонності робіт (немає стабільного фінансування у конкретно визначені періоди року), що фактично підсилює диспаритет цін.

Хоча державою в цьому напрямку здійснюються певні заходи, але вони явно недостатні і це не дає позитивного результату; відсутність механізму швидкого і надійного доведення державних фінансових ресурсів до аграрних підприємств (ці ресурси «прокручуються» у комерційних банках не на користь селян); немає глибокого та надійного контролю з боку державних структур за цільовим використанням коштів за призначенням [10, 42, 43].

Необхідність державного фінансування зумовлена не тільки специфікою галузі сільського господарства, а й рядом особливостей, які притаманні вітчизняним підприємствам цієї сфери. Серед них, зокрема, такі:

зниження купівельної спроможності населення, що обмежує можливість підняття цін на сільськогосподарську продукцію;

відставання України від розвинутих країн за рівнем науково-технічного прогресу, передових технологій тощо;

потреба в інвестиціях для підтримки родючості ґрунту; низькі рівні розвитку інфраструктури сільської місцевості;

розрив сталих економічних і технологічних зв'язків між різними сферами агропромислового комплексу.

Державний фонд підтримки фермерських господарств забезпечує лише кілька процентів потреби фермерів у кредитах. На початку 90-х років можливості фонду були набагато вищими, що позитивно вплинуло на розвиток фермерства в Україні [4].

Фінансування сільськогосподарського виробництва залишаються власні кошти підприємств. До них відносяться нерозподілений прибуток та амортизаційні відрахування. Але для нормального відтворення основних засобів рівень амортизаційних відрахувань, який закладається в собівартості продукції, є недостатнім.

Не останнє місце, як було вказано вище, займають іноземні інвестиції та лізинг обладнання. За різними оцінками, обсяг лізингових операцій в Україні становить від 300 млн. грн до 1 млрд. грн. Щодо кредитного забезпечення сільськогосподарських підприємств, то аналіз кредитних правовідносин в аграрному секторі економіки свідчить, що комерційними банками не враховується специфіка сезонності сільського господарства. До цього часу сільськогосподарським товаровиробникам, як правило, продовжують надаватися короткострокові кредити, в результаті чого штучно створюються умови неплатоспроможності позичальників з усіма наступними негативними наслідками [5, 14].

Обсяги кредитування сільського господарства комерційними банками, попри негативні перспективи, мають тенденцію до зростання. В Україні існують такі проблеми ефективного розвитку агропромислового комплексу, як кредитозабезпеченість, кадрозабезпеченість, забезпечення новітньою технікою та технологіями. Для подолання даних проблем необхідна

конкретно сформульована програма підтримки сільськогосподарських виробників, створення спільних регіональних ринків збуту для аграрної продукції, покращення інвестиційного іміджу України, створення системи надання державних цільових дешевих кредитів (3—5% річних від тіла кредиту). Також практика свідчить, що дрібні фермерські господарства часто користуються кредитами приватних осіб. При цьому спостерігається чітка тенденція — чим менше за розмірами фермерське господарство, тим частіше воно звертається за кредитами до приватних осіб (родичі, друзі, знайомі) [18, 55, 60].

До 50 % фермерських господарств користуються такими кредитами. Проблема ефективності фінансування сільськогосподарських підприємств завжди посідала важливе місце серед актуальних проблем економічних наук, оскільки зацікавленість цією проблемою виникає на різних рівнях управління — від власників підприємств, кредитних установ до керівників держави. Професійне управління фінансами сільськогосподарських підприємств неминуче вимагає глибокої оцінки джерел фінансування, що дозволить найбільш точно оцінити забезпеченість, інтенсивність та ефективність їх використання. Найвагомий вплив на ефективність і доцільність фінансування операційної діяльності сільськогосподарських підприємств мають як кількісні, так і якісні фактори [6].

Функціонування суб'єктів господарювання в кризовій ситуації в країні, що визначається нестабільністю економічної системи та іншими дестабілізуючими чинниками, вплив жорсткої конкуренції, зростання рівня фінансових ризиків вимагає забезпечення стабільного фінансового стану, що потребує налагодження системи ефективного фінансового управління основними напрямками та аспектами діяльності підприємства і вмільим управлінням нею щодо забезпечення платоспроможності, прибутковості та фінансової стійкості як в короткостроковому, так і в довгостроковому періодах [17, 70, 71].

У кризових умовах бізнесу традиційні методи управління підприємством мало підходять у швидкозмінному конкурентному середовищі на зовнішньому та внутрішньому ринках. Оптимальним процесом, який направлений на виживання й стабільне функціонування підприємства в подібних умовах є розвиток, що є важливою умовою ефективності життєдіяльності підприємства в конкурентній боротьбі [65].

Ознакою збалансованого (стійкого) фінансового розвитку підприємства є забезпечення фінансової рівноваги підприємства, свідченням чого є відповідні значення показників фінансової стійкості та платоспроможності підприємства [68].

Таким чином, збалансований фінансовий розвиток підприємства - це сукупність кількісних і якісних змін у фінансовій діяльності підприємства, які покращують фінансовий стан підприємства шляхом забезпечення фінансової рівноваги та сприяють підвищенню здатності підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища [16].

Збалансований фінансовий розвиток характеризується таким станом підприємства, який забезпечує:

- фінансову рівновагу, стійкість, платоспроможність і ліквідність підприємства у довгостроковому періоді;
- достатню фінансову незалежність підприємства;
- захищеність фінансових інтересів власників підприємства;
- високий рівень фінансової безпеки підприємства;
- зменшення рівня фінансових ризиків [48].

Розглядаючи сутність збалансованого фінансового розвитку підприємства слід виділити такі *основні сутнісні характеристики* цього поняття:

1. Збалансований фінансовий розвиток підприємства займає провідне місце серед основних напрямків розвитку діяльності підприємства.
2. За допомогою збалансованого фінансового розвитку підприємства реалізується головна мета фінансового менеджменту

3. Збалансований фінансовий розвиток підприємства забезпечує ефективну фінансово-господарську діяльність підприємства.

4. Процес впровадження збалансованого фінансового розвитку підприємства визначає необхідність формування специфічних фінансових цілей розвитку підприємства.

5. Збалансований фінансовий розвиток підприємства охоплює всі основні напрямки фінансової діяльності та фінансових відносин підприємства.

6. Він враховує мінливий характер факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

7. Збалансований фінансовий розвиток підприємства знижує ймовірність настання фінансових ризиків на підприємстві.

Збалансований фінансовий розвиток підприємства складається з наступних основних елементів:

- Збалансованість структури активів та пасивів
- Збалансованість доходів та витрат
- Збалансованість грошових потоків
- Збалансована ризик-позиція підприємства

Збалансований фінансовий розвиток підприємства є запорукою його успішного функціонування, особливо в кризових умовах, дає змогу забезпечити високоефективну господарську діяльність та конкурентоспроможність підприємства [52].

Особливу роль у фінансовому забезпеченні розвитком підприємства в кризових умовах функціонування повинні займати державне та інвестиційне фінансування. В умовах, що склалися, підприємствам занадто складно виділити власні фінансові ресурси для подальшого розвитку діяльності.

Виходячи з обраних джерел фінансування розвитку підприємства, необхідно визначитися з основними фінансовими методами та заходами, враховуючи кризовий стан ззовні, для подальшої організації фінансових

відносин, а саме: прогнозування, планування розвитку діяльності, враховуючи відповідні індикатори й важелі [57, 63, 64].

За допомогою цих методів забезпечується створення та використання на підприємствах грошових фондів, які в процесі фінансово-господарської діяльності матеріалізуються в різноманітних активах. Таким чином, фінансовий механізм забезпечує систему управління фінансами, що визначається своєю багатофункціональністю [47] .

Фінансове забезпечення, виступаючи одним зі значущих каналів руху грошових потоків у виробничій сфері, характеризує здатність фінансової системи сформувати такі економічні відносини між суб'єктами відтворювального процесу з приводу руху фінансових ресурсів, які забезпечать розвиток економіки, необхідний для гарантії національної економічної безпеки, закріплення ролі країни як одного з глобальних лідерів, задоволення соціально-економічних потреб суспільства [16].

Фінансове забезпечення підприємства – це економічні відносини, у процесі яких створюються і розподіляються фонди грошових коштів для забезпечення підприємства основними та оборотними активами, власними та залученими фінансовими ресурсами, достатніми для безперебійного процесу виробництва та реалізації продукції. (рис. 1.2) [16].

Стійкий розвиток підприємства – це розвиток при якому підприємство знаходиться в динамічній системі рівноваги за визначеним напрямом та траєкторією в умовах постійних волотильних змін економічної кон'юнктури. За допомогою наукового методу пізнання синтезу та аналізу наводимо таке визначення фінансового забезпечення стійкого розвитку підприємства: ефективне маневрування та використання фінансових ресурсів, яке сприяє підвищенню платоспроможності та ліквідності, ритмічності та надійності процесів матеріально-технічного постачання, виробництва і реалізації продукції за визначеним напрямом та траєкторією еволюційно-іноваційного розвитку в умовах постійних волотильних змін економічної кон'юнктури.



Рис. 1.2. Фінансове забезпечення стійкого розвитку підприємства

Ефективність фінансового механізму розвитку підприємства забезпечується тільки при умові поєднання у використанні фінансових важелів зовнішнього та внутрішнього впливу, таких як: податок, кредит, прибуток, виручка, ціна, амортизація тощо. Кожний з цих індикаторів виступає інформаційним забезпеченням в аналізі існуючого стану та перспектив розвитку діяльності підприємства [47, 54].

1.3. Методика дослідження ефективності управління фінансово-економічним розвитком підприємства

В сучасних ринкових умовах, значно зростає самостійність та економічна відповідальність підприємств. В зв'язку з цим, на сьогодні виникає питання діагностики економічного та фінансового стану

підприємств, оскільки вони здатні досягти стабільності тільки при суворому додержанні принципів комерційного розрахунку, основними серед яких є співставлення витрат і результатів для одержання максимального прибутку за мінімальних витрат.

Одним з головних видів діагностики є фінансово- економічна, оскільки вона дає змогу провести аналіз діяльності підприємства, встановлює діагноз об'єкта дослідження на підставі якого можна виробити грамотну економічну політику, стратегію і тактику, яка в подальшому буде сприяти можливим перспективам розвитку. Економічне та фінансове прогнозування дозволить поліпшити управління підприємства за рахунок забезпечення організації усіх факторів виробництва та реалізації регулювання взаємозв'язків діяльності всіх служб на підприємстві та розподілу обов'язків.

Для того, щоб гарантувати стійкий стан підприємства, управлінському персоналу необхідно вміти реально оцінювати фінансово-економічний стан свого підприємства та існуючих конкурентів [1, 9].

Як зазначає Подольська В.О. "фінансово-економічний стан" — це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансово-економічних відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, які відображають наявність, розміщення та використання фінансових ресурсів [51].

На думку Косової Т.Д., фінансово-економічний стан підприємства характеризується ступенем його прибутковості та оборотності капіталу, фінансової стійкості та динаміки структури джерел фінансування, здатності розраховуватися за борговими зобов'язаннями [35].

Завданням аналізу фінансово-економічної діяльності в загальній системі управління підприємством є:

- вивчення характеру дії економічних законів, визначення закономірностей та тенденцій розвитку економічних систем мікрорівня;

- комплексне обґрунтування всіх бізнес-проектів і стратегій підприємства; — контроль за досягненням цільових орієнтирів діяльності, за ефективністю використання ресурсів;

- пошук резервів підвищення результативності економічної системи підприємства;

- прийняття управлінських рішень з реалізації виявлених резервів [13].

В економічній теорії та практиці існують різні класифікації методів оцінки фінансово-економічного стану підприємств, але ми виділили методи, на які звертають увагу більшість науковців. Виділяють шість основних методів:

1. Горизонтальний (тимчасовою) аналіз — порівняння кожної позиції звітності з попереднім тимчасовим періодом.

2. Вертикальний (структурний) аналіз — визначення структур підсумкових фінансових показників з виявленням впливу кожної позиції звітності на кінцевий результат.

3. Порівняльний (просторовий) аналіз — це аналіз, що включає внутрішньогосподарський аналіз вільних показників звітності за окремими показниками фірми, дочірніх фірм, підрозділів, цехів, і міжгосподарський аналіз показників аналізованої фірми з показниками фірм конкурентів.

4. Факторний аналіз — це аналіз впливу окремих чинників на результативний показник за допомогою детермінованих прийомів дослідження. Аналіз чинника може бути як прямим, коли результативний показник дроблять на складові частини, так і зворотним, коли окремі елементи сполучають в загальний результативний показник

5. Трендовий аналіз — порівняння кожної позиції звітності з рядом попередніх періодів і визначення тренда, тобто основній тенденції динаміки показника, очищеної від випадкових впливів і індивідуальних особливостей окремих періодів.

6. Аналіз відносних показників (коефіцієнтів) — це розрахунок відношення між окремими позиціями звіту або позиціям різних форм звітності, визначення взаємозв'язків показників [45].

Не дивлячись на існуючі методи фінансово-економічного аналізу, удосконалюються та розробляються нові підходи до аналізу фінансово-економічного стану. Правильно вибраний прийом аналізу обумовлює його результат, впливає на ефективність дослідження фінансового стану підприємства. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства проводиться для того, щоб виявити резерви підвищення рентабельності виробництва, зміцнення комерційного розрахунку як основи та стабільної роботи підприємства та виконання ним зобов'язань перед контрагентами, бюджетом, банками.

Своєчасна і об'єктивна діагностика фінансово-економічного стану підприємства має велике значення, оскільки кожен власник повинен бачити потенційні можливості збільшення прибутку підприємства, а їх можна виявити тільки своєчасно і об'єктивно проаналізувавши економічно-фінансовий стан підприємства [59].

У балансі підприємства відображається склад ресурсів і джерела формування ресурсів. Впливають на можливість підприємства вести правильну, ефективну господарську діяльність співвідношення певних складових елементів активу і пасиву, а також взаємозв'язок між ними. Оцінка економічного та фінансового стану підприємства передбачає певну послідовність виконання аналітичної роботи [15].

В економічній літературі на сьогодні пропонується досить значна кількість показників для аналізу фінансово-економічного стану підприємства. Найчастіше вони групуються, але й існують різні варіанти цього групування.

Основні показники оцінювання економічного та фінансового стану підприємства:

- показники майнового стану: майно підприємства, коефіцієнти зношення, оновлення, вибуття та придатності основних засобів;
- показники ліквідності та платоспроможності: власний капітал, коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами, коефіцієнт покриття, коефіцієнти абсолютної, швидкої ліквідності, чистий оборотний капітал та частка оборотних коштів у активах;
- показники фінансової стійкості: коефіцієнти платоспроможності, фінансової залежності, фінансування, співвідношення власних та позикових коштів;
- показники рентабельності: рентабельність продажів, основної діяльності та рентабельність власного капіталу;
- показники ділової активності: термін окупності власного капіталу, фондівдача, термін окупності основних засобів [61].

Потрібно зазначити, що оцінку економічного та фінансового стану можна об'єктивно здійснити не через один, навіть найважливіший, показник, а тільки за допомогою комплексу, системи показників, що детально й усебічно характеризують господарське становище підприємства, тому що фінансовий стан підприємства формується в процесі всієї його виробничо-господарської діяльності [4].

Як зазначає Хрущ Н., аналіз платоспроможності доцільно здійснювати як за поточний, так і на прогнозований період. Поточну платоспроможність оцінюють на підставі звітного балансу, порівнюючи платіжні засоби по термінових зобов'язаннях з виконанням платіжного календаря. Індикатором платоспроможності є відношення суми надходжень коштів і постійних витрат [69]. Отже, платоспроможність підприємства є здатністю вчасно і цілком виконати свої платіжні зобов'язання.

На думку Горбонос Ф.В., рівень рентабельності — це відсоткове відношення прибутку до суми матеріально-грошових затрат, пов'язаних з виробництвом і реалізацією продукції [11]. Фінансова стійкість, за визначенням Грабовецького Б.Є., надійно гарантована платоспроможність,

рівновага між власними та залученими засобами, незалежність від випадковостей ринкової кон'юнктури і партнерів, довіра кредиторів і інвесторів та рівень залежності від них, наявність такої величини прибутку, який би забезпечив самофінансування [13].

Також діагностику фінансово-економічного стану проводять за допомогою різного типу моделей, що дозволяють структурувати і ідентифікувати взаємозв'язки між основними показниками. Можна виділити трьох основних типів моделей:

— дескриптивні — відомі так само, як моделі описового характеру, є основними для оцінки фінансового стану підприємства. До них відносяться: побудова системи звітних балансів, представлення фінансової звітності в різних аналітичних розрізах, вертикальний горизонтальний аналіз звітності, система аналітичних коефіцієнтів, аналітичні записки до звітності.

Дані моделі широко використовуються сучасними підприємствами, хоча вони постійно удосконалюються, для того, щоб бути більш ефективними;

— предикативні — це моделі характеру, що передбачає, прогностичного. Вони використовуються для прогнозування доходів підприємства і його майбутнього фінансового стану [1].

Найбільш поширеними з них є: розрахунок точки критичного об'єму продажів, побудова прогностичних фінансових звітів, моделі динамічного аналізу (жорстко детерміновані моделі чинників і регресійні моделі), моделі ситуативного аналізу;

— нормативні — дозволяють порівняти фактичні результати діяльності підприємств з очікуваними, розрахованими по бюджету. Ці моделі використовуються в основному у внутрішньому фінансовому аналізі. Їх суть зводиться до встановлення нормативів по кожній статті витрат по технологічних процесах, видах виробів, центрам відповідальності і тому подібне і до аналізу відхилень фактичних даних від цих нормативів. Таким

чином, дослідивши діагностику та прогнозування фінансово-економічного стану підприємств, можна запропонувати шляхи, щодо його поліпшення [1].

Для того, щоб зміцнити рівень фінансової стійкості треба, перш за все, усунути неплатоспроможність підприємства, шляхом збільшення величини грошових активів, які забезпечують покриття поточних зобов'язань та зменшення суми поточних зовнішніх та внутрішніх фінансових зобов'язань підприємств, далі змінити фінансову стратегію з метою прискорення економічного зростання та знизити обсяги споживання інвестиційних ресурсів підприємств у поточному періоді.

Для збільшення показників рентабельності підприємству треба нарощувати обсяги виробництва і реалізації товарів, робіт, послуг, здійснювати заходи щодо підвищення продуктивності праці своїх працівників, зменшувати витрати на виробництво (реалізацію) продукції, тобто знижувати її собівартість, з максимальною віддачею використовувати потенціал, що є в розпорядженні підприємств, в тому числі і фінансові ресурси та грамотно будувати договірні відносини з постачальниками, посередниками, покупцями. І, нарешті, щоб покращити показники ліквідності та платоспроможності, підприємствам необхідно управляти на вищому рівні запасами з метою оптимізації запасів матеріалів незавершеного виробництва та готової продукції, проводити аналіз активів підприємств з метою виявлення збільшення дебіторської заборгованості, здійснювати планування та прогнозування фінансової діяльності підприємств, а також проводити контроль виконання фінансових планів [31, 36].

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ДП ДГ «АРТЕМІДА» ІК НААН УКРАЇНИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

30 грудня 1994 р. наказом Української академії аграрних наук №181 «Про створення Дослідного господарства «Артеміда» Інституту цукрових буряків Української академії аграрних наук України» створене Дослідне господарство «Артеміда» Інституту цукрових буряків Української академії аграрних наук, підприємство є правонаступником колективного сільськогосподарського підприємства «Артеміда».

29 листопада 2013 р. наказом Національної академії аграрних наук України №143 «Про перепідпорядкування Державного підприємства «Дослідного господарства «Артеміда» Національної академії аграрних наук України» підприємство підпорядковане Інституту картоплярства Національної академії аграрних наук України та перейменоване у Державне підприємство «Дослідне господарство «Артеміда» Інституту картоплярства Національної академії аграрних наук України».

Державне підприємство дослідне господарство «Артеміда» Інституту картоплярства НААН України (далі ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН) знаходиться за адресою: м. Калинівка Калинівського району Вінницької області, вул. Шкільна, буд. 7.

Підприємство безпосередньо підпорядковане Інституту картоплярства Національної академії аграрних наук України.

Підприємство, як юридична особа, є державним сільськогосподарським підприємством, яке створене з метою організаційно-господарського забезпечення Науковій установі умов для своєчасного та високоякісного проведення наукових досліджень та їх апробації, виробництва оригінального, елітного та репродукційного насіння сільськогосподарських культур і

саджанців, нових засобів захисту рослин і тварин, штамів мікроорганізмів, вирощування племінного молодняку тварин і птиці, проектування і виготовлення дослідних і макетних зразків нової техніки, тощо.

У своїй діяльності Підприємство керується Конституцією України, Законами України «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про особливості правового режиму діяльності Національної академії наук України, національних галузевих академій наук та статусу їх майнового комплексу», Цивільним, Господарським та Податковим кодексами України, іншими законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, Статутом Академії та цим Статутом.

Основними напрямками та видами діяльності Підприємства є:

1. Активне сприяння науковій установі, якій воно підпорядковане, а також іншим науковим установам в роботі по проведенню наукових дослідів, виробничої перевірки і впровадженню науково-технічних розробок.

2. Сприяння на взаємовигідній основі науковим установам в їх діяльності по поширенню серед державних підприємств та організацій, а також інших господарюючих суб'єктів досягнень науки, техніки і передового досвіду у виробництво.

3. Виробництво оригінального, елітного та репродукційного насіння сільськогосподарських культур та саджанців, вирощування племінного молодняку худоби і птиці тощо.

Підприємство було створене з метою організаційно-господарського забезпечення науково-дослідним установам Національної академії аграрних наук умов для проведення досліджень, випробувань і доопрацювання наукових розробок, їх апробації, проведення виробничої перевірки і впровадження їх у виробництво та іншої господарської діяльності.

Академія здійснює свої права щодо управління Господарством безпосередньо через директора Господарства, який призначається на посаду шляхом укладання контракту за погодженням з Академією.

Директор здійснює управління підприємством та його структурними підрозділами. Він несе персональну відповідальність за стан діяльності підприємства, збереження та раціональне використання його майна, забезпечення пожежної безпеки його об'єктів, створення для трудового колективу соціально-побутових умов і їх підтримання. Директор в установлені терміни звітує за фінансово-господарську діяльність господарства перед науковою установою та Академією.

Організаційну структуру ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН» (рис. 2.1). включає сукупність вертикальних і горизонтальних зв'язків, що забезпечують упорядкованість, координованість і регульованість діяльності підприємства, її орієнтацію в певному напрямку.



Рис. 2.1. Організаційна структура ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН»

Організаційна структура управління уособлює побудову та устрій суб'єкта управління, спосіб його внутрішнього підпорядкування, зв'язки структурних елементів управління між собою (порядок розміщення,

специфічність окремих ланок управлінського апарату), які дозволяють виконувати необхідні управлінські функції.

Організаційна структура будь-якого підприємства відбиває упорядковане розташування його управлінських елементів та форми їх взаємозв'язку, перетворюючи діючу структуру на систему.

Структура є своєрідним каркасом, навколо якого будуються всі складові підприємства. Керувати структурою, стежити за тим, щоб вона була адекватною до стратегії - дуже складно.

Ефективно працюючі підприємства обирають таку організаційну структуру, яка б найбільшою мірою відповідала вирішенню складних і непередбачуваних проблем. Організаційна структура ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН» є дворівневою. Складовою частиною організаційно-управлінської структури є структура управління організацією, що включає тільки вертикальні зв'язки між керівниками й підлеглими всіх рівнів (рис 2.2.).

Як бачимо з рисунка, система управління ДП ДГ «Артеміда» ІК НААН» є дворівневою.

Між всіма названими вище складовими організаційної структури управління існують складні відносини взаємозалежності: зміни в кожному з них (наприклад, числа елементів і рівнів, кількості й характеру зв'язків і повноважень працівників) викликають необхідність перегляду всіх інших.

Оскільки при обранні організаційної структури підприємства завдання менеджерів полягає у тому, щоб обрана структура найкраще відповідала цілям та завданням організації, а також внутрішнім та зовнішнім факторам впливу, то оптимальною є структура, що дозволяє підприємству ефективно взаємодіяти з зовнішнім середовищем, продуктивно та доцільно розподіляти та спрямовувати зусилля працівників, а відтак задовольняти попит споживачів послуг та продукції та досягати визначених цілей з високою ефективністю.

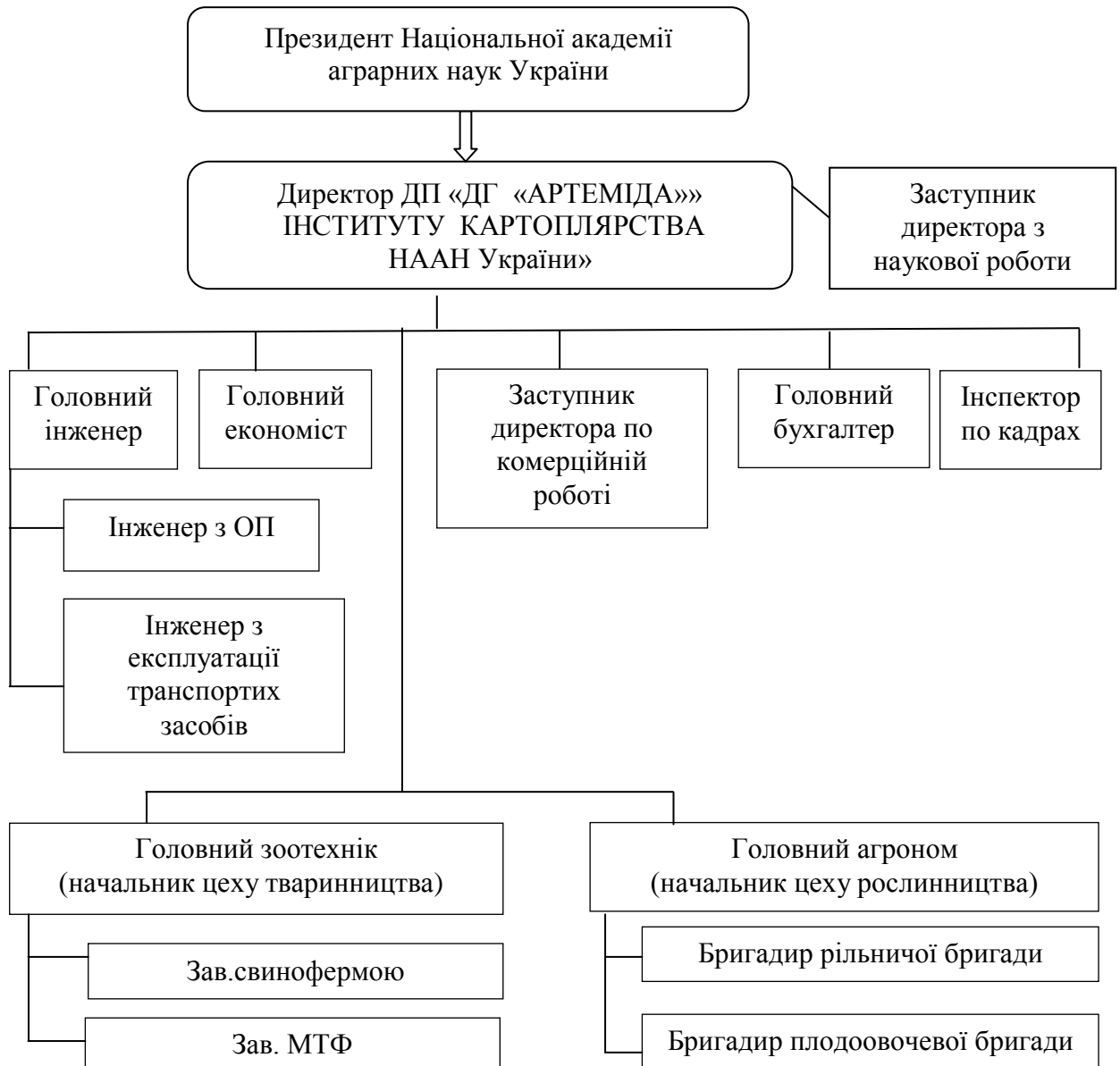


Рис. 2.2. Схема управлінської структури ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН України»

Таким чином, при формуванні організаційно-управлінської структури ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН» необхідний індивідуальний підхід до побудови раціональної організаційної структури управління при різноманітні умов і факторів, що впливають на цей процес, беручи до уваги необхідність адаптації до особливостей ринку.

Оскільки діюча організаційна структура не може бути завжди постійною, виникає необхідність реструктуризації діючих організаційних структур, що зумовлюється як реформуванням власності, зміною організаційно-правових форм господарювання, так і виникненням

негативних явищ в економіці, пов'язаних з неплатоспроможністю підприємства. Реструктуризація означає послідовне впровадження комплексу організаційно-економічних, правових, інформаційних, технічних заходів, спрямованих на удосконалення структури. Динаміка розміру ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН» представлена в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники розміру ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН»

Показники	Роки			2018 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	+,-	%
Загальна земельна площа, га	2808	2808	2808	-	100
Площа с.-г. угідь, га	2580	2580	2580	-	100
в т.ч. площа ріллі	2306	2306	2306	-	100
Валова продукція сільського господарства у постійних цінах 2010 року, тис. грн	32789	40345	41345	7455	126,1
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	106	108	110	4	103,8
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	13650	14416	15202	1552	111,4
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	14746	15330	15836	1090	107,4
Відпрацьовано всього, тис. люд.-год.	151	153	155	4	102,6
Поголів'я тварин, ум.гол.	955	932	986	31	103,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	27666	35216	37375	9709	135,1
Чистий прибуток, тис. грн	5722	6123	3603	-219	63,0

Як бачимо з даних таблиці, за період дослідження загальна земельна площа і площа сільськогосподарських угідь ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН» не змінилась, що зумовлено тим, що підприємство належить до державної організаційно-правової форми господарювання.

В обробітку підприємства перебуває 2580 га сільськогосподарських угідь, з яких рілля складає 2306 га (89%). Решта сільськогосподарських угідь зайнята садами.

Вартість валової продукції сільського господарства у постійних цінах 2010 року у 2018 році зросла на 7455 тис. грн або на 26,1%, що відобразилось на рівні ефективності діяльності підприємства.

Щодо забезпеченості підприємства основними засобами, то слід зазначити, що їх середньорічна вартість також з роками зростає і у 2018 році склала 15202 тис. грн, що на 11,1 % більше порівняно з 2016 роком. Це свідчить про те, що підприємство розширює свою матеріально-технічну базу шляхом придбання сільськогосподарської техніки.

Тенденцію до зростання демонструють також оборотні засоби підприємства, обсяг яких у звітному році збільшився на 1090 тис. грн або 7,4%.

В чисельності працюючих радикальних змін не відбувалося, що свідчить про ефективну кадрову політику підприємства.

У той же час особливу увагу варто звернути на те, що у звітному році суттєво зросла собівартість продукції підприємства, що пов'язано як із збільшенням виробництва продукції, так і з зростанням вартості виробничих ресурсів.

Даний факт відіграв ключову роль у тому, що у 2018 році відбулося зниження чистого прибутку на 37%.

Таким чином, досліджуване підприємство є досить потужним, має міцну матеріально-технічну базу і ефективно працює у визначеному напрямку.

Для того, щоб визначити виробничий напрямок підприємства і ступінь розвитку основних і суміжних галузей, а також ступінь спеціалізації підприємства, розглянемо таблицю 2.2, рис. 2.3.

Таблиця 2.2

Склад і структура товарної продукції ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН»

Галузі та види продукції	Роки			В середньому за 3 роки		Місце в ранжированому ряду
	2016	2017	2018			
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис. грн	%	
Рослинництво, всього	25480	28787	30269	28178	71,7	x
в т.ч.: зернові і зернобобові	13111	15060	15395	14522	37,0	1
кукурудза на зерно	2419	2015	3557	2664	6,8	6
цукрові буряки	1068	1488	3557	2664	6,8	7
картопля	381	466	297	381	1,0	11
соняшник	4062	2767	4096	3642	9,3	4
ріпак	-	-	616	205	0,5	12
соя	639	2205	-	948	2,4	9
плоди	369	48	57	158	0,4	13
інша продукція рослинництва	3431	4738	4042	4070	10,3	3
Тваринництво, всього	8262	12560	11879	10467	26,6	x
в т.ч.: приріст ВРХ	2085	4760	3117	3321	8,5	5
приріст свиней	1305	1839	2325	1389	3,5	8
Молоко цільне	4849	5921	6374	5715	14,5	2
інша продукція тваринництва	23	40	63	42	0,1	14
Інша продукція, роботи і послуги	148	715	1031	631	1,7	10
Всього по господарству	33890	42062	43179	39276	100	x

Отже, як свідчать дані таблиці, видова структура товарної продукції у ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН» досить різноманітна. При цьому галузь рослинництва є пріоритетною, оскільки її частка в загальному обсязі продукції складає 71,7%. Найбільший обсяг виручки приносить виробництво і реалізація зернових і зернобобових культур – 37%, соняшнику – 9,3%, кукурудза на зерно та цукрові буряки – по 6,8% тощо.

У той же час сталий розвиток також демонструє галузь тваринництва (26,6%). При цьому, у загальній структурі чистого доходу частка від реалізації молока становить 14,5%, що є досить високим показником. На другому місці по забезпеченню доходу в тваринництві знаходиться виробництво приросту ВРХ, на третьому-відгодівля свиней.

Наочно структуру товарної продукції ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН» представимо на рис. 2.3.

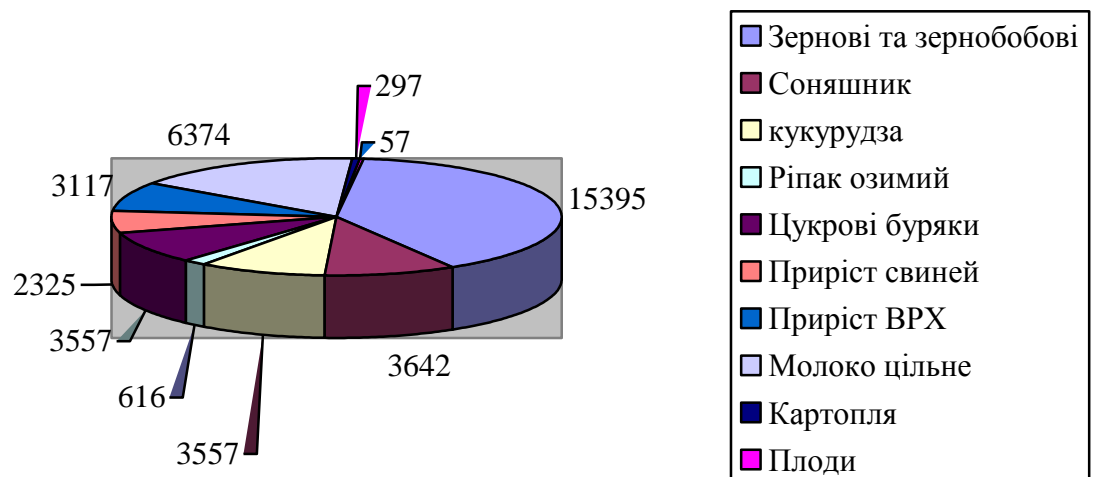


Рис. 2.3. Структура товарної продукції ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН», 2018 р.

Ефективність виробництва в аграрних підприємствах напряму залежить не лише від розміру провідних галузей, а й від рівня розвитку інших товарних галузей. Значна кількість цих галузей зменшує концентрацію виробництва, що інколи може знизити ефективність господарювання.

Рівень спеціалізації господарства визначають за часткою вартості товарної продукції головних (головної) галузей у загальній вартості його товарної продукції. Чим менша кількість головних і додаткових галузей, тим порівняно вищим є рівень спеціалізації підприємства.

Розрізняють дві основні тенденції розвитку спеціалізації. Перша характеризується тим, що господарство спеціалізується на виробництві кількох видів товарної продукції: одного-двох у рослинництві і одного-двох у тваринництві при одночасному розвитку кількох додаткових і підсобних галузей. Ця тенденція нині є основною. Друга тенденція виявляється в тому,

що підприємство спеціалізується на виробництві одного виду продукції: яловичини, свинини, м'яса птиці, яєць, овочів, фруктів тощо. ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН» відноситься до підприємств першої групи.

Для того, щоб визначити рівень розвитку усіх товарних галузей у підприємстві, застосуємо коефіцієнт спеціалізації (K_c):

$$K_c = \frac{100}{\sum T \cdot (2 \cdot i - 1)}, \text{ де} \quad (2.1)$$

K_c - коефіцієнт спеціалізації;

T – питома вага кожної галузі в структурі товарної продукції, %;

i – порядковий номер галузі (виду продукції) в ранжированому ряду по питомій вазі в структурі товарної продукції.

Вважається, що підприємство є багатогалузевим, коли цей коефіцієнт не перевищує 0,20, зі слабким рівнем спеціалізації — 0,21—0,30, із середнім — 0,31—0,40, вищим середнього — 0,41—0,50, високим — 0,51—0,60 і з глибоким — понад 0,60.

Проведені розрахунки свідчать, що ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН» є багатогалузевим підприємством, оскільки $K_c=15\%$, тобто не перевищує межі 0,20.

Отже, для ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН» властиве комбіноване виробництво, тобто з кількома галузями за певного їх поєднання. При цьому в подальшому необхідно правильно поєднувати головні, додаткові і підсобні галузі.

Рациональне поєднання галузей у сільськогосподарському підприємстві визначається такими принципами:

- найвища ефективність виробництва;
- найбільш повне і правильне використання ґрунтово-кліматичних та економічних умов господарства;
- зменшення сезонності використання робочої сили, більш повне і рівномірне її використання протягом року;

- використання відходів і побічної продукції одних галузей іншими; прискорення обороту коштів у господарстві та ін. [33].

Отже, ефективність функціонування ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН» зростає із збільшенням абсолютного значення коефіцієнта спеціалізації, хоча при цьому зростає ризик втрати фінансової стабільності внаслідок можливої негативної зміни кон'юнктури ринку на продукцію галузей спеціалізації.

Таким чином, ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН» стабільно розвивається, що створює всі умови для проведення науково-дослідної роботи, розвитку і подальшого нарощування об'ємів виробництва.

Провідним аспектом оптимального функціонування сучасного підприємства в конкурентних умовах ринку є забезпечення ефективності його господарської діяльності. Необхідність оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства зумовлюється потребами формування нових цілей, принципів та засад господарювання орієнтованих на задоволення потреб споживачів та вимог ринку.

Оцінка ефективності виробничих процесів являє собою інтегровану частину комплексної системи цілей розвитку підприємства, яка охоплює ряд факторів та заходів, що визначають рівень організації виробництва. Управлінські рішення в даному випадку мають на меті раціоналізацію виробництва за певних трудових, технічних і технологічних умов, що полягають у забезпеченні функціонування підприємства без непередбачуваних і значних витрат, виявленні та використанні в короткі терміни резервів підвищення ефективності виробництва.

Розглянемо і проаналізуємо її рівень в ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН» (табл.2.3).

Як свідчать дані таблиці, за досліджуваний період показники виробництва валової продукції сільського господарства у постійних цінах 2010 року демонструють тенденцію до зростання. У той же час скорочення обсягу прибутку на 219 тис. грн у звітному році зумовило зниження і похідних показників.

Таблиця 2.3

Економічна ефективність господарської діяльності
в ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН»

Показники	2016р.	2017р.	2018р.	2018 р. до 2016 р.	
				+/-	%
Вироблено валової продукції сільського господарства у постійних цінах 2010 року, тис. грн в розрахунку на:					
- 100 га с.-г. угідь	1270,8	1563,8	1602,5	331,7	126,1
- 100 грн основних засобів	240,2	279,9	271,9	31,7	113,2
- 1 середньоблікового працівника	309,3	373,6	375,8	66,5	121,5
Одержано чистого прибутку, тис. грн в розрахунку на:					
- 100 га с.-г. угідь	221,8	237,3	139,7	-82,1	63,0
- 100 грн основних засобів	41,9	42,5	23,7	-18,2	56,5
- 1 середньоблікового працівника	53,9	56,7	32,7	-21,2	
Одержано чистого доходу (виручки) від реалізації (тис.грн) в розрахунку на:					
- 1 га сільськогосподарських угідь	7,73	13,1	16,3	8,57	210,8
- 1 середньооблікового працівника	178,2	319,7	452,2	274,0	253,8
Урожайність, ц/га:					
- зернових і зернобобових	40,8	41,7	35,3	-5,5	86,5
- соняшнику	21,2	14,7	22,7	1,5	107,0
- сої	23,1	19,2	22,0	-1,1	95,2
- цукрових буряків	289,4	254,8	565,0	275,6	195,2
Продуктивність тварин:					
- середньорічний надій на 1 корову, кг	3175	3389	3495	320	110,1
- середньорічний приріст ВРХ, ц	834	891	1295	461	55,3
- середньорічний приріст свиней, ц	497	378	550	53	10,7
Чистий дохід, тис. грн	33890	42062	43179	9289	127,4
Собівартість продукції, тис. грн	27666	35216	37375	9709	35,1
Рівень рентабельності, %	20,7	17,4	9,6	-11,1	×

Щодо урожайності культур, то її динамічне зростання (майже у 2 рази) відбулося по цукрових буряках. По зернових і зернобобових культурах у звітному році відбулося незначне зниження урожайності, на що вплинули також і природно-кліматичні умови.

Варто також звернути увагу на те, у досліджуваному підприємстві стрімко розвивається галузь тваринництва. Зокрема, середньорічний надій на корову зріс на 320 кг, приріст ВРХ – на 461 ц, приріст свиней – на 53 ц.

Динаміка валового доходу і собівартості продукції ДП «ДГ Артеміда ІК НААН» графічно представлені на рис. 2.4.

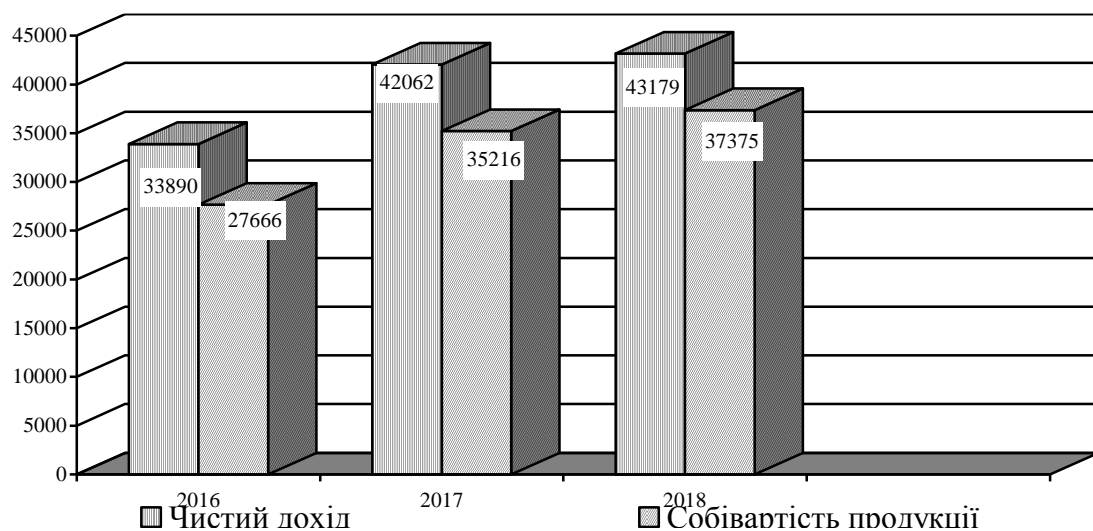


Рис. 2.4. Динаміка чистого доходу та собівартості продукції ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН»

Оцінка ефективності займає важливе місце в системі управління діяльністю підприємства, оскільки являє собою ефективний інструмент для інформаційно-аналітичного забезпечення діяльністю підприємства. Результати оцінки складають основу для прийняття управлінських рішень, при цьому вони можуть бути використані як для визначення стратегічних, так тактичних цілей.

Дане дослідження має стати теоретичною базою для проведення оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства, пошуку можливих

напрямок її вдосконалення та, як наслідок, прийняття раціональних управлінських рішень в сфері виробництва [33].

Щоб в подальшій діяльності забезпечити на підвищення економічної ефективності сільськогосподарського виробництва, керівництву ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН» слід виконати комплекс таких основних заходів:

- поліпшення використання землі, підвищення її родючості;
- впровадження комплексної механізації та автоматизації виробництва;
- поглиблення спеціалізації і концентрації виробництва на основі міжгосподарської і агропромислової інтеграції;
- раціональне використання виробничих фондів і трудових ресурсів;
- впровадження інтенсивних і ресурсозберігаючих технологій та індустріальних методів виробництва;
- підвищення якості і збереження виробленої продукції;
- широке використання прогресивних форм організації виробництва та оплати праці;
- підвищення технічного і технологічного рівня НТП.

Таким чином, на основі проведеного аналізу можемо зробити висновок про те, що ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН» є досить потужним сільськогосподарським підприємством державної форми власності, яке достатньо забезпечене ресурсами та проводить ефективну виробничу та збутову діяльність.

2.2. Оцінка фінансового стану ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН»

Рівень ефективності роботи підприємства в сучасних умовах залежить від якості прийнятих управлінських рішень. Під час прийняття будь-якого управлінського рішення, яке має фінансовий характер, враховують дані

фінансового аналізу. Тривай час аналіз фінансового стану підприємства є базою наукових досліджень ухвалення управлінських рішень.

Аналіз фінансового стану за даними фінансової звітності є необхідною умовою оцінки якості господарської діяльності підприємства. Аналітичні дослідження фінансової звітності підприємства надають можливість оцінити його платоспроможність і ліквідність, рівень фінансової стійкості й ділової активності, обсяги і якість дебіторської та кредиторської заборгованості.

Адже результати фінансового аналізу використовуються:

- адміністрацією для прийняття управлінських рішень;
- зовнішніми користувачами (банками – для визначення кредитоспроможності підприємства, потенційними інвесторами – для визначення доцільності інвестицій, професійними учасниками фондового ринку – для визначення ціни акцій і тощо).

Прийняття управлінських рішень базується на достовірній інформації про фінансовий стан підприємства. Це означає, що для забезпечення економічної безпеки важливим елементом є оцінка фінансового стану. Фінансовий стан підприємства характеризує результати діяльності підприємства. Його аналіз — це складний економічний процес, який передбачає взаємодію між усіма складовими елементами підприємства.

Основним фактором успішної господарської діяльності підприємства в ринковій економіці є його власний капітал. Він утворює основну частину фінансової бази підприємства, нарощування якої зміцнює його позиції на ринку, сприяє стратегічному розвитку [41].

В сучасних умовах, коли відновлення і підтримка стійкого економічного росту є одним з важливих стратегічних пріоритетів, проблема розвитку і зміцнення власного капіталу підприємства є однією з першочергових задач управління підприємством.

Власний капітал - це вартість активів підприємства, яке має юридичне право щодо їх розпорядження і використання з метою одержання прибутку, охоплює економічну та юридичну сутність власного капіталу у вигляді

активів необоротного й оборотного капіталу; доданої вартості у формі одержання прибутку; юридичне право підприємства відносно його ознаки «власний».

Проаналізуємо обсяг і структуру власного капіталу ДП «ДГ «Артеміда» на основі даних, представлених в таблиці 2.4, рис. 2.5.

Таблиця 2.4

Аналіз складу, структури та динаміки власного капіталу
ДП ДГ «Артеміда» ІК НААН»

Показники	2016 р.		2017 р.		2018 р.		2018 р. до 2016 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+,-	%
Зареєстрований (пайовий) капітал	16783	46,9	16783	44,3	16783	43,6	-	100
Додатковий капітал	10425	29,1	10425	27,5	10425	27,0	-	100
Резервний капітал	8563	24	10687	28,2	11312	29,4	2749	132,1
Власний капітал - всього	35771	100	37895	100	38520	100	2749	107,6

Як свідчать дані таблиці, у рівні забезпеченості власним капіталом ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН» за досліджуваний період значних змін не відбулося, що зумовлено державною формою власності підприємства.

Слід зазначити, що суттєво зріс резервний капітал підприємства – на 2749 тис. грн або 32,1%. Оскільки резервний капітал – це сума резервів, створених відповідно до чинного законодавства або установчих документів, за рахунок нерозподіленого прибутку підприємства.

Створений резервний капітал може бути використаний на покриття збитків і пов'язаних з ними зобов'язань та захистить підприємство від банкрутства в умовах економічної кризи, спаду виробництва та реалізації продукції. Резервний капітал є складовою власного капіталу підприємства.

Власний капітал підприємства може утворюватись під час створення підприємства та в процесі його діяльності. Залежно від джерела формування власний капітал підприємства можна поділити на такі дві групи: вкладений капітал і накопичений капітал. Вкладений капітал утворюється в момент створення підприємства, а накопичений формується вже в процесі діяльності підприємства. Резервний капітал належить до групи накопиченого капіталу [72].

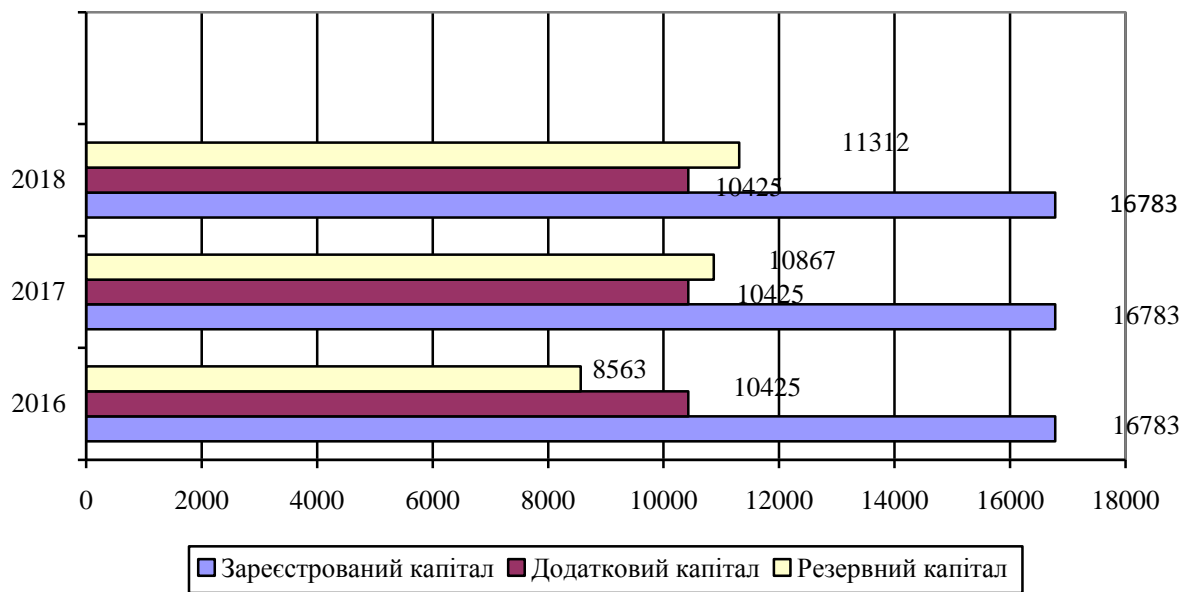


Рис. 2.5. Структура власного капіталу ДП «ДГ«Артеміда» ІК НААН України»

Аналіз та оцінка фінансового стану підприємства є необхідним етапом для розробки фінансових планів та прогнозів, у тому числі фінансового оздоровлення підприємств. Під фінансовим станом підприємства розуміють міру його забезпеченості необхідними фінансовими ресурсами для здійснення ефективної діяльності та своєчасного проведення грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями. Фінансовий стан залежить від результатів виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності підприємства. Тому оцінку його можна об'єктивно здійснити не через один, хай і найважливіший, показник, а тільки за допомогою системи показників,

що детально й усебічно характеризують господарське становище підприємства, відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів.

Така об'єктивна оцінка передовсім потрібна самому підприємству. Крім того, вона необхідна кожному з наявних і можливих партнерів підприємства — акціонерів, банкірів, податкових адміністрацій, підприємств, у кожного з яких свій критерій оцінки. Тому і система показників оцінки фінансового стану має бути такою, щоб кожний міг зробити вибір виходячи з власних інтересів.

В умовах ринкової економіки показники оцінки фінансового стану підприємства залежно від практичних міркувань поділяють на чотири групи: ліквідності (платоспроможності), ділової активності, фінансової стійкості (заборгованості) і рентабельності.

Розглянемо показники ліквідності ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН», представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка ліквідності ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН України»

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення (+,-) 2018 р. до 2016 р.
Коефіцієнт покриття	5,3	3,8	3,9	-1,4
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,38	1,79	0,99	-0,39
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,18	0,24	0,03	-0,15

Показники, представлені в таблиці, дають змогу зробити висновок про те, що за період дослідження рівень ліквідності підприємства знизився, хоча значення окремих показників у звітному році залишились у нормативному діапазоні.

Так, позитивні зміни відбулися із коефіцієнтом покриття, який хоча проти базового року знизився на 1,4, проте, порівняно з минулим роком дещо

зріс (на 0,1), що свідчить про те, що для погашення боргів протягом року відбулося зростання обсягів обігових коштів.

Значення показника швидкої ліквідності говорить про зниження на підприємстві обсягу найбільш ліквідних активів, що припадає на одиницю термінових боргів.

Нормативне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності знаходиться в інтервалі $\geq 0,2-0,25$. В ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН України» у 2018 році його рівень значно знизився, що свідчить про те, що у підприємства знизилась можливість, у разі потреби, негайно забезпечити погашення поточних зобов'язань. Це спричинено зменшенням обсягу грошових коштів підприємства.

Важливість для підприємства підтримувати платоспроможний стан у будь-який момент часу для задоволення вимог кредиторів, інвесторів, державних контролюючих установ вимагає високого рівня фінансового менеджменту на підприємстві.

Для забезпечення високого рівня платоспроможності та фінансової стійкості підприємства потрібно постійно здійснювати аналіз господарської діяльності, який полягає у вивченні балансу підприємства за активом та пасивом, оцінці фінансових результатів і напрямів використання прибутку, а також виконанні таких завдань, як забезпечення підприємства необхідною кількістю оборотних активів, вибір оптимальної структури капіталу та ефективних і раціональних напрямів його використання, розробка поточних і перспективних планів розвитку підприємства та здійснення контролю за їх виконанням з урахуванням всіх можливих ризиків в нинішніх ринкових умовах [37].

Оцінку стану фінансової стійкості у ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН» проведемо за допомогою даних таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка фінансової стійкості ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН України»

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення (+,-) 2018 р. від 2016р.
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,90	0,92	0,89	-0,01
Коефіцієнт фінансової стабільності	9,1	13,1	8,6	-0,5
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними оборотними засобами	0,74	1,43	0,99	0,25
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,87	0,46	1,0	0,13

Таким чином, як свідчать дані таблиці, зменшення коефіцієнта автономії (нормативне значення $\geq 0,5$), говорить про зниження можливості здійснити розрахунки за зовнішніми зобов'язаннями за рахунок власних коштів, тобто зростає залежність від позикових джерел.

Зниження коефіцієнта фінансової стабільності характеризує негативну ситуацію щодо зменшення забезпеченості заборгованості власними коштами підприємства, адже в умовах зростаючої інфляції є досить вагомим фактором фінансової стійкості.

Аналіз ділової активності посідає вагоме місце в фінансово-економічному аналізі підприємства. Основним інструментом для оцінки ефективності використання ресурсів підприємства в умовах нестабільної економіки є оцінка й аналіз ділової активності суб'єкта господарювання, за допомогою якого можна об'єктивно оцінити результативність господарсько-фінансової діяльності підприємства та визначити перспективи його розвитку. Від об'єктивності та точності оцінки й оптимізації ділової активності підприємства залежить якість важливих та відповідальних управлінських рішень, які дають змогу не пристосовуватися до змін на ринку, а активно

реагувати та впливати на ринкову ситуацію, що постійно змінюється (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз ділової активності ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН»

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення (+,-) 2018 р. до 2016 р.
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,85	1,07	1,0	0,15
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	8,6	14,5	9,6	1,0
Коефіцієнт обороту дебіторської заборгованості	36,5	33,3	51,8	15,3
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	2,8	3,7	2,9	0,1
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,94	1,1	1,1	0,16

Таким чином, розраховані значення показників ділової активності вказують на те, що у ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН» демонструється стійка тенденція до їх нарощення, що є свідченням систематичного проведення ефективних фінансових заходів відносно управління дебіторською і кредиторською заборгованістю підприємства, а також оборотними засобами.

Прибутковість підприємства є найважливішим показником його розвитку, оскільки за відсутності стратегічних напрямів розвитку та належного рівня прибутковості підприємства можуть поступово втрачати ліквідність і зрештою банкрутувати. Прибуток підприємства як один із показників прибутковості відіграє важливу роль у системі економічних показників, особливо в умовах переходу до ринкової економіки. Забезпечення прибутковості підприємства є показником стабілізаційного ефекту його розвитку [66].

Прибутковість підприємства характеризують за рівнем отриманого

прибутку та рентабельністю. Прибуток є абсолютним показником, який не враховує понесених на отримання певного результату витрат. Рентабельність є відносним показником ефективності діяльності підприємства, яка забезпечує можливість порівняння отриманого результату з понесеними витратами. Розглянемо показники прибутковості (рентабельності) ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН» (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз рентабельності ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН України»

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення (+,-) 2018р. до 2016 р.
Коефіцієнт рентабельності активів	0,14	0,12	0,08	-0,06
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,16	0,16	0,09	-0,07
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	0,42	0,42	0,24	-0,18

Показники рентабельності повніше, ніж інші показники діяльності підприємства, характеризують остаточні результати господарювання, тому що їх величина відображає співвідношення ефекту з вкладеним капіталом або спожитими ресурсами.

Як свідчать розрахунки, наведені в таблиці, за період дослідження відбулося зниження всіх показників рентабельності. Така ситуація на ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН» свідчить про зниження на підприємстві рівня віддачі витрат і ступеня використання матеріальних, трудових і грошових коштів в процесі виробництва і реалізації продукції.

Про зниження ефективності використання власного капіталу свідчить факт зменшення в динаміці рівня коефіцієнта рентабельності власного

капіталу, що є одним з ключових показників рентабельності. Це відбулося внаслідок суттєвого зменшення обсягу прибутку.

2.3. Аналіз економічного стану підприємства

Економічний стан є головним критерієм ділової активності підприємства, що визначає його конкурентоздатність та потенціал в результативній реалізації економічних інтересів учасників господарської діяльності. Кожне підприємство має забезпечувати фінансовий та економічний стан так, щоб воно мало здатність виконувати свої фінансові зобов'язання. Головною умовою для формування фінансово-економічного стану підприємства є зіставлення доходів і витрат та одержання максимального прибутку за мінімальних витрат.

Підвищення рівня міцності економічного стану підприємства є запорукою покращання цього стану.

В умовах ринкової економіки особливого значення набувають питання ефективного використання основних і оборотних засобів, що пов'язане з фінансовим менеджментом підприємства, адже обґрунтована й виважена політика управління ними формує ідеологію управління фінансами, орієнтовану на реалізацію заходів, що спрямовані на підвищення ефективності їх використання, а, в окремому випадку – на збільшення їх вартості і вартості бізнесу у цілому.

Таким чином, раціональна ефективна політика використання основних і оборотних засобів створює необхідні умови для ефективної виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства.

Розглянемо стан забезпеченості виробничими засобами продукції ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН» (таблиця 2.9 та рис. 2.6).

Розраховані показники демонструють той факт, що забезпеченість досліджуваного підприємства основними і оборотними засобами за період

дослідження зростає. Зокрема, основних засобів – на 5,3%, оборотних засобів – на 12,1%.

При цьому спостерігається також зростання показників забезпеченості підприємства основними та оборотними засобами.

Таблиця 2.9

Забезпеченість основними і оборотними засобами та ефективність їх використання у ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН»

Показники	Роки			2018 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	+,-	%
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	13649	14415	14370	721	105,3
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	14746	15330	16533	1787	112,1
Фондозабезпеченість, тис. грн на 100 га с.-г. угідь	529	559	589	60	111,3
Фондоозброєність, тис. грн. на 1 середньоблікового працівника	127,8	133,5	138,2	10,4	108,1
Фондовіддача (за чистим доходом)	2,48	2,92	2,84	0,36	114,5
Фондомісткість (за чистим доходом)	0,40	0,34	0,35	-0,05	87,5
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	2,29	2,74	2,72	0,43	118,8
Рентабельність оборотного капіталу, %	38,8	39,9	22,8	-16,0	X
Рентабельність основного капіталу, %	41,9	42,5	23,7	-18,2	X
Норма прибутку, %	20,2	20,6	11,7	-8,5	X

Відмічаємо також зростання на 8,1% зростання фондоозброєності праці. Позитивною тенденцією для підприємства є зростання на 14,5% фондівіддачі, і, відповідно, зниження фондомісткості на 12,5 %.

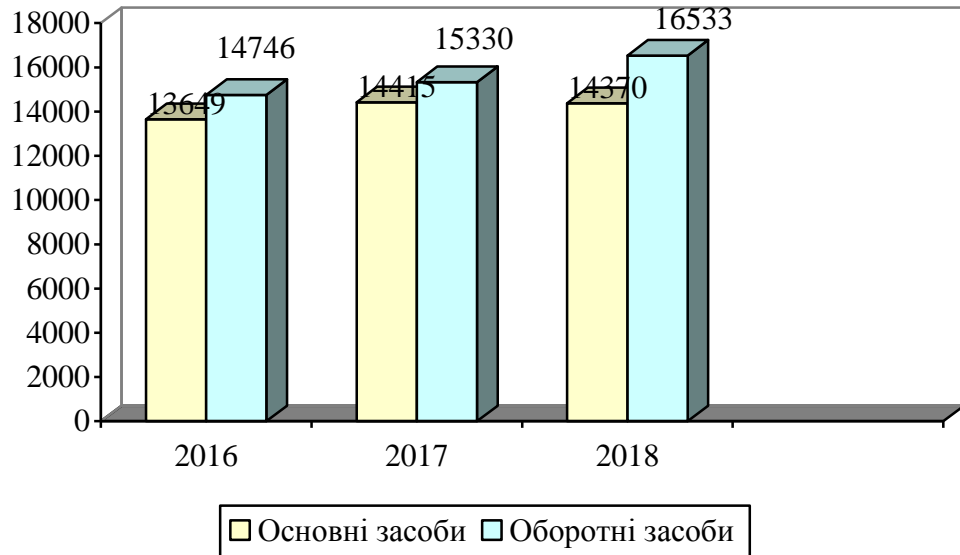


Рис. 2.6. Забезпеченість ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН» основними і оборотними засобами

Трудові ресурси підприємства є важливим ресурсом кожного підприємства, від якості та ефективності якого, зазвичай, залежать результати діяльності підприємства і його конкурентоспроможність. Людський фактор – в оптимальному поєднанні з природним і матеріально-технічним – є тією вихідною ланкою, яка формує основну рушійну силу становлення, розвитку і ефективного господарювання [56].

Розглянемо рівень забезпеченості трудовими ресурсами ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН» та ефективності їх використання на основі показників таблиці 2.10.

Як свідчать дані таблиці, у звітному році у господарстві налічувалося 110 працівників, що на 4 особи більше проти звітного. Даний факт став причиною зростання трудозабезпеченості підприємства. Крім того, слід зазначити, що показники використання робочої сили демонструють

тенденцію до збільшення, що говорить про ефективне управління трудовими ресурсами на підприємстві.

Таблиця 2.10

Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами та раціональність їх використання в ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН»

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2018 р. до 2016 р.	
				+/-	%
Середньооблікова чисельність працівників господарства, осіб	106	108	110	4	103,8
Сільськогосподарські угіддя, га	2580	2580	2580	-	100
Трудозабезпеченість підприємства на 100 га с/г угідь	4,1	3,6	4,2	0,1	102,4
Коефіцієнт відновлення робочої сили	0,68	0,77	0,88	0,2	129,4
Коефіцієнт загального обороту робочої сили	0,63	0,82	0,85	0,22	134,9
Коефіцієнт залучення робочої сили	0,27	0,35	0,37	0,1	137,0
Коефіцієнт вибуття робочої сили	0,43	0,20	0,19	-0,24	44,2
Продуктивність праці, тис. грн	319,7	389,5	392,5	72,8	122,8

Обмеженість земельних ресурсів, що використовуються в сільському господарстві та необхідність задоволення дедалі зростаючих потреб населення об'єктивно вимагають підвищення ефективності використання землі. У підвищенні останньої велику роль повинен відіграти власник, господар. Лише це дасть змогу найвигідніше реалізувати наявні природні властивості землі.

Ефективне використання земельних угідь є потужним чинником розвитку економіки сільськогосподарського підприємства. Подальше підвищення ефективності використання земельних ресурсів обумовлено

нагальною потребою забезпечення виробництва конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції у ринковому середовищі,

Проведемо загальну оцінку стану та ефективності землекористування в земельних угідь в ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН» (таблиці 2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка використання земельних угідь
в ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН»

Показники	Роки			Відхилення (+/-) 2018 р. до 2016 р.
	2016	2017	2018	
Загальна земельна площа, га	2808	2808	2808	0
Площа с.-г. угідь, га	2580	2580	2580	0
в т.ч. площа ріллі	2306	2306	2306	0
Рівень освоєності, %	91,8	91,8	91,8	0
Рівень розораності, %	89,3	89,3	89,3	0
Землезабезпеченість, га	24,3	24,9	23,7	-0,6
Землевіддача (за валовим доходом) тис.грн/га	11,7	14,4	14,7	3,0
Землеємність, га/ тис. грн.	0,09	0,07	0,07	-0,02

Як свідчать дані проведених розрахунків, показники рівня освоєності і рівня розораності земель в ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН» протягом досліджуваного періоду залишаються незмінними. Це спричинив той факт, що за період 2016-2018 р.р. земельна площа і площа сільськогосподарських угідь підприємства не змінилась, оскільки воно перебуває у державній власності, тобто закріплена земельна площа є державною, що й зумовило стабільність земельної політики підприємства.

Скорочення землезабезпеченості спричинило зменшення кількості середньооблікових працівників на 4 чоловіки. Зростання землевіддачі, а,

відтак, зниження оберненого показника землеємності, пов'язане із значним зростанням валового доходу у звітному році.

Для забезпечення в подальшому раціонального і ефективного використання землі в ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН України» необхідно здійснити наступні заходи:

- забезпечення охорони земель та відтворення родючості ґрунтів;
- удосконалення принципів здійснення еколого-ландшафтного землеустрою;
- удосконалення нормативно-правової бази охорони земель сільськогосподарського призначення;
- ефективне використання ріллі в сільськогосподарських підприємствах завдяки запровадженню науково-обґрунтованих сівозмін та впорядкування угідь;
- поліпшення екологічного стану сільськогосподарських земель як важливої складової підвищення еколого-економічної ефективності потенціалу земельних ресурсів.
- проводити корегування системи землеробства і агротехнологій у бік ресурсозбереження.

Активи є рушієм виробничого процесу, які у сукупності із земельними та трудовими ресурсами створюють передумови для здійснення розширеного відтворення в аграрному підприємстві. Активи за складом та структурою мають різнопланове призначення у господарсько-фінансовій діяльності кожного агроформування. Розглянемо динаміку руху активів ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН» (таблиця 2.12)

Проведені розрахунки дають змогу зробити висновок про те, що забезпеченість досліджуваного підприємства окремими видами активів зростає з року в рік. Зокрема, в групі необоротних активів спостерігаємо зростання по статті основних засобів на 12,2% або 1662 тис. грн, що відбулося внаслідок оновлення матеріально-технічної бази підприємства: було придбано гусеничний трактор, тракторний причеп та вантажний автомобіль.

Зменшення поголів'я основного стада ВРХ зумовило від'ємне відхилення у розмірі 536 тис. грн у 2018 році.

Таблиця 2.12

Динаміка руху активів ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН», тис. грн

Види активів	2016р.	2017р.	2018р.	2018р. до 2016р.	
				+/-	%
Необоротні активи, в т.ч.:	5834	5834	5834	0	100
основні засоби	13658	15173	15230	1662	112,2
довгострокові біологічні активи	4806	4398	4270	-536	88,8
Оборотні активи, в т.ч.:	15275	15385	17861	2586	116,9
запаси	9825	10211	13221	3396	134,6
незавершене виробництво	2395	1639	2776	381	115,9
поточні біологічні активи	3835	3224	3506	-329	91,4
готова продукція	663	518	7556	6893	1139,7
дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	926	1262	833	-93	89,9
грошові кошти та їх еквіваленти	689	688	121	-568	17,6

Ріст виробничих запасів може свідчити про ряд позитивних і негативних моментів у роботі підприємства. Позитивними є розширення масштабів господарської діяльності; підвищення рівня ділової активності підприємства; прагнення зберегти грошові кошти від знецінення через інфляцію. До негативних моментів можна віднести недоліки роботи відділу матеріального постачання, нераціональне управління виробничими запасами;

Зростання незавершеного виробництва на 15,9% у звітному році свідчить не тільки про розширення масштабів діяльності і ріст ділової активності, а й є наслідком росту тривалості виробничого циклу через зниження продуктивності праці, ефективності використання виробничих потужностей, низької організації виробництва, недостатнього рівня техніки і технології.

Також знизився обсяг дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 93 тис. грн, тобто скоротився обсяг наданого товарного кредиту покупцям продукції. Зниження дебіторської заборгованості, зумовлене зниженням попиту на продукцію, підприємства, зменшенням обсягу товарного кредиту, є негативною тенденцією, бо свідчить про зниження ефективності використання капіталу.

Досить суттєвий ріст відбувся по статті «Готова продукція», що склав у 2018 р. 1139,7%. Дана ситуація свідчить про зростання залишків готової продукції внаслідок втрати ринків збуту, низьку купівельну спроможність споживачів, високу собівартість та неритмічність випуску і відвантаження продукції. Це в свою чергу веде до сповільнення оборотності капіталу, відсутності готівки та росту частки позиченого капіталу в джерелах фінансування підприємства.

Ефективність виробництва – це узагальнене і повне відображення кінцевих результатів використання засобів, предметів праці і робочої сили на підприємстві за певний проміжок часу. Загальноекономічну ефективність виробництва називають також загальною продуктивністю виробництва.

Результати економічної діяльності підприємства оцінюються системою показників, основним серед яких є рентабельність, що визначається як відношення прибутку до певного показника функціонування сільськогосподарського підприємства.

Показники рентабельності повніше, ніж прибуток, характеризують результати господарювання, тому що їхня величина відображає співвідношення ефекту з вкладеним капіталом або спожитими ресурсами. Їх використовують для оцінювання діяльності підприємства і як інструмент в інвестиційній політиці та ціноутворенні.

Показники рентабельності можна розраховувати і за окремими структурними підрозділами і за видами діяльності суб'єкта господарювання. Показники рентабельності використовують для:

- оцінки результатів діяльності підприємства, а також його структурних підрозділів;
- оцінки ціноутворення та інвестиційної політики підприємства;
- порівняльного аналізу споріднених підприємств, що виготовляють аналогічну продукцію;
- вибору варіантів формування асортименту і структури виробництва продукції;
- аналізу раціональності виробництва продукції.

Основними факторами, які впливають на рентабельність продукції ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН», є:

- зміна структури та асортименту продукції;
- зміна собівартості продукції;
- зміна відпускних цін на продукцію.

Розглянемо показники рентабельності виробництва окремих видів продукції ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН» (таблиця 2.13).

Як свідчать дані таблиці, у досліджуваному підприємстві рентабельними є всі види продукції, що виробляється. Найбільш прибутковим у звітному році було виробництво озимої пшениці, озимого та ярого ячменю, ріпаку, соняшнику, молока, та плодів.

Таким чином, ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН» є досить потужним підприємством, яке здійснює виробництво сільськогосподарської продукції галузей рослинництва і тваринництва.

Для того, щоб ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН» і в майбутньому залишалось на стійких економічних позиціях і забезпечувало підвищення ефективності сільськогосподарської діяльності, керівництву підприємства потрібно працювати над зниженням витрат праці і ресурсів, а також підвищенням ділової активності підприємства на основі запровадження комплексної механізації, ресурсо- та енергоощадних технологій, а також удосконалення збутової політики підприємства.

Таблиця 2.13

Рентабельність виробництва окремих видів продукції на
ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН», 2018 р.

Вид продукції	Чистий дохід, тис. грн	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	Прибуток, тис. грн	Рента- бельність, %
Пшениця озима	11272	9269	2003	21,6
Гречка	574	571	3	0,5
Кукурудза на зерно	3557	3310	247	7,5
Ячмінь озимий	186	137	49	35,8
Ячмінь ярий	3319	2385	934	39,2
Соняшник	4096	3230	866	26,8
Ріпак	616	464	152	32,8
Цукрові буряки	2209	2152	57	2,6
Картопля	297	280	17	6,1
Плоди	57	50	7	14,0
Молоко	6374	5170	1204	23,3
Приріст ВРХ	3117	2997	120	4,0
Приріст свиней	2325	2232	93	4,2

З метою забезпечення стабільного розвитку ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН» основними пріоритетами має стати реалізація внутрішніх чинників забезпечення ефективності виробництва, а саме:

- оптимізація розмірів землекористування, що дозволить більш раціонально та ефективно використовувати виробничий потенціал та сучасні інтенсивні агротехнології виробництва;

- диверсифікація виробничої діяльності відповідно до обґрунтованої спеціалізації на основі розробки оптимальної програми виробництва основних видів продукції;

- поглиблення інтеграційний процесів і кооперування діяльності, що забезпечить вирішення проблем маркетингової діяльності та матеріально-технічного й технологічного забезпечення виробництва продукції.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО – ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Удосконалення стратегічного управління на підприємстві

Стратегічне управління передбачає формування системи стратегічних цілей, що є короткими твердженнями, які описують конкретні дії, виконання яких дає змогу реалізувати базову та функціональні стратегії (інвестиційну, інноваційну, маркетингову і т. п.) підприємства. Сформовані стратегічні цілі доводяться до різних структурних підрозділів (бізнес-процесів) підприємства шляхом їх декомпозиції, що дає змогу узгодити їх взаємодію.

Із метою задоволення потреб споживачів, завоювання більшої частки ринку підприємство змушене вдосконалювати споживчі якості продукції, технологію її виготовлення. Це вимагає впровадження відповідної системи безперервного підвищення якості всіх організаційних процесів, процесів виробництва і сервісу (Total Quality Management). Дана система здатна інтегруватися з різними системами управління, а її використання дає можливість підприємству сформувати нові взаємовідносини між підрозділами, змістивши акцент із функцій на процеси, які узагальнюють усі необхідні операції для задоволення потреб споживачів. Наявність у підприємства сертифікату на відповідність стандарту ISO серії 9001 є свідченням того, що основні бізнес-процеси функціонують ефективно й орієнтовані на випуск якісної продукції, а підприємство прагне до постійного поліпшення діяльності, використовуючи загальновизнані підходи та принципи.

Це дає змогу розширити клієнтську базу, вийти на міжнародні ринки збуту, знизити витрати на забезпечення якості (витрати на виправлення браку, повторне обслуговування і т. п.), вдосконалити культуру виробництва, збільшити його рентабельність. Досягнення стратегічних цілей і виконання

стратегічних завдань здійснюється шляхом обґрунтування і вимірювання показників, що будуть характеризувати рівень їх виконання.

Таким чином, стратегічне управління, орієнтоване на результат, дає змогу трансформувати конкретну діяльність і стратегію в досить повний набір ключових показників ефективності (КПЕ), в англійському варіанті – Key Performance Indicator (KPI). Вони стають об'єктом обговорення всіма працівниками підприємства, дають змогу описати бізнес, яким вони займаються, зрозумілою мовою, відображають логіку його ведення, містять сукупність фінансових і нефінансових показників. Показник може розглядатися як ключовий, якщо він відповідає певним вимогам. Серед них: зв'язок зі стратегією діяльності підприємства, кількісний вимір, оперативність, економічність, зрозумілість, збалансованість, релевантність, нефрагментарність, динамічність, адекватність реальним бізнес-процесам.

Обґрунтуємо систему ключових показників ефективності для відділу маркетингу, які будуть актуальними для ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН» (рис. 3.1).

Оскільки діяльність відділу маркетингу спрямована на вивчення поведінки споживачів, їх ставлення до підприємства, формування портрету «свого» споживача, укладання та виконання договорів, то його основною стратегічною ціллю можна вважати задоволення поточних, майбутніх потреб та очікувань наявних і потенційних споживачів. Ця стратегічна ціль деталізується конкретними завданнями. Ними можуть бути: формування довгострокових відносин із споживачами; збільшення частки ринку, досягнення лідерства в галузі за якістю; зміцнення бренду і т. д. Цілком зрозуміло, що стратегічні завдання диференціюються за галузями економіки і навіть за господарюючими суб'єктами однієї галузі. Виділяючи завдання, необхідно врахувати основні фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, що здатні впливати на показники діяльності підприємства.

Це приводить до необхідності їх періодичного коригування під впливом змін. Сформуємо систему ключових показників ефективності, що

дають змогу оцінити виконання відділом маркетингу перерахованих завдань. Показники, які характеризують особливості функціонування відділу маркетингу, мають нефінансовий характер, неоднозначно трактуються, що ускладнює їх вимір та оцінювання.

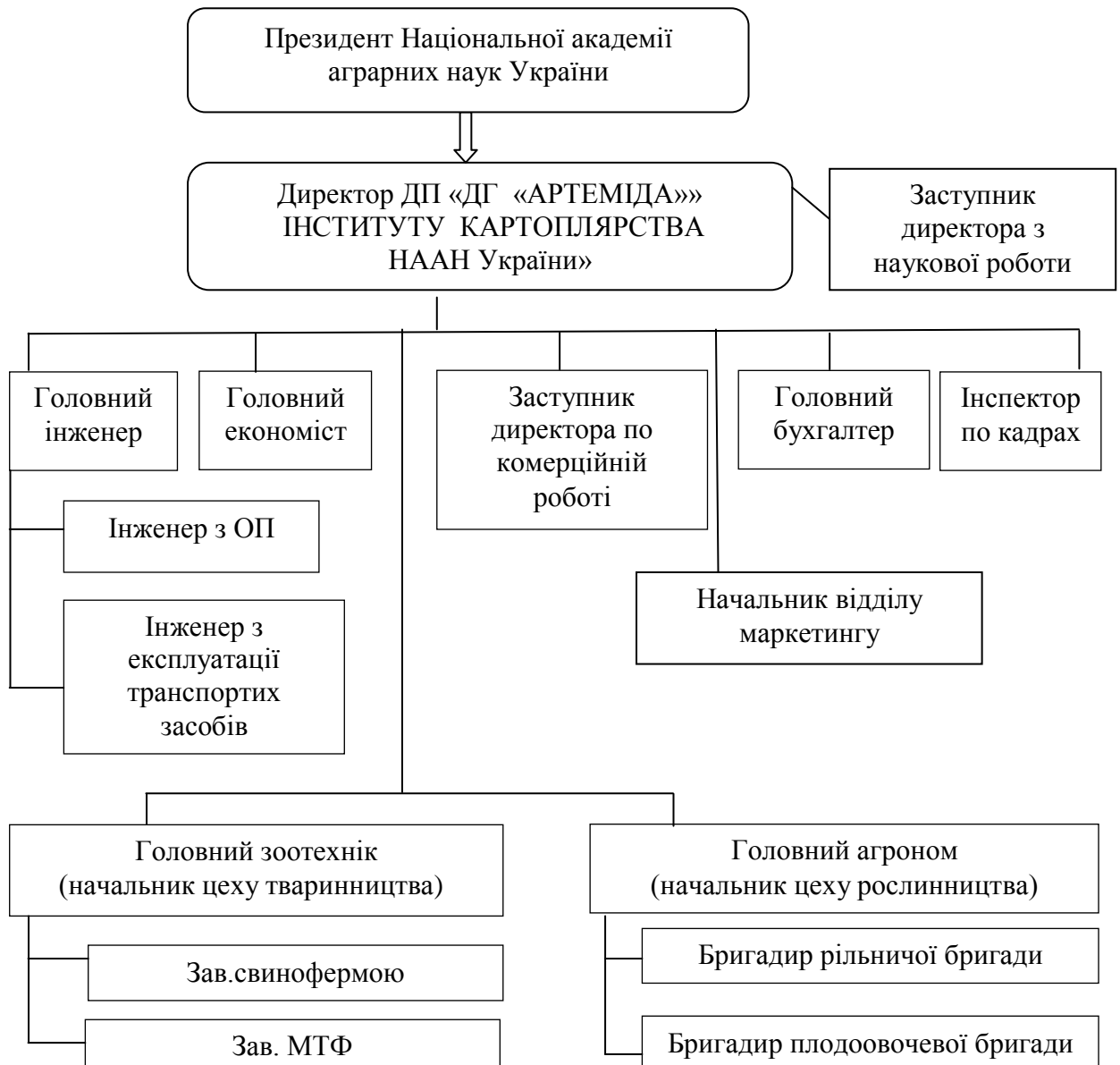


Рис. 3.1. Удосконалена схема управлінської структури ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН України»

Досягнення лідерства у сфері якості можна виміряти кількістю отриманих претензій, рекламаций, скарг (в абсолютному вираженні та у відсотках до обсягу продажу). Таке оцінювання необхідно здійснити за споживацькими сегментами, каналами збуту, видами продукції і т. п. Крім

того, аналізування рекламаций споживачів дає змогу оцінити витрати, пов'язані з гарантійним обслуговуванням, сплатою штрафних санкцій за постачання неякісної продукції, вивчити частоту і повторюваність дефектів, розробити заходи з підвищення якості, попередження браку і зниження витрат. Довготривалість відносин зі споживачами продукції можна оцінити за кількістю постійних, залучених і втрачених споживачів за аналізований період. Ріст коефіцієнта плинності активних споживачів вимагає вивчення причин їх втрати та розроблення заходів щодо збереження клієнтської бази [65].

Підприємство у своїй діяльності повинно враховувати інтереси споживачів і їх вимоги до якості продукції, робіт, послуг. Невиконання договірних зобов'язань обертається для підприємства не тільки зменшенням виручки і виплатою штрафних санкцій, а й в умовах конкуренції призводить до втрати ринків збуту продукції і спаду виробництва. Для оцінювання рівня задоволеності вимог споживачів і дотримання дисципліни постачання можуть бути використані: показники тривалості виконання замовлення, доступності товарних запасів для споживачів, коефіцієнти асортиментності, якості та ритмічності. Не можна не враховувати, що оплата штрафів, неустойок за порушення умов договору, а також відшкодування збитків не звільняють підприємство без згоди споживача від виконання зобов'язань по поставках продукції, виконанню робіт, послуг. Якщо виявлено зниження обсягу реалізації та існує тенденція до його стійкості, необхідно вивчити ризикові канали збуту за способами, часом реалізації, місцем розміщення відносно споживачів. Реалізація може здійснюватися за формою прямих зв'язків із покупцями або через посередників (біржові операції із залученням брокерських фірм) [62].

На майбутнє, за умови стабілізації національної економіки та успішності ринкових реформ, ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН», при формуванні своєї стратегії, можна запропонувати як орієнтир, перелік головних напрямків, та на яких базується формування стратегії економічного

розвитку іноземних корпорацій, їх перелік, зміст, а також характеристика з погляду потреби у фінансуванні (обсяг капіталовкладень) та ступеня фінансового ризику наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Стратегічні напрями розвитку ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН»

Базові стратегічні напрями розвитку підприємств	Характерна ознака	Характеристика вартості та ризикованості	
		обсяг капіталовкладень	ступінь фінансового ризику
Концентрація зусиль на поточному бізнесі	Збільшення обсягів виробництва тієї самої продукції і закріплення за собою того самого ринку збуту. Забезпечує повільні темпи розвитку і підвищення рентабельності.	Мінімум додаткових фінансових ресурсів	Мінімальний
Розширення ринку	Розширення ринку збуту тієї самої продукції за рахунок маркетингових заходів. Забезпечує помірні темпи розвитку і підвищення рентабельності	Помірні інвестиції	Помірний
Оновлення продукції	Суттєва модифікація продукції або створення нових моделей. Забезпечує помірні темпи розвитку і підвищення рентабельності	Те саме	Те саме
Інновація	Упровадження оригінальних, новітніх ідей, створення продукції з якісно новими характеристиками. Забезпечує значне підвищення рентабельності у разі успіху або великі збитки у випадку провалу	Капіталовкладення, тривалий термін окупності	Високий
Горизонтальна інтеграція – стратегія поглинання конкурентів	Зростання фірми за рахунок об'єднання (або придбання) з підприємствами, що випускають таку саму (або подібну) продукцію. Забезпечує високі темпи розвитку, помірне або високе підвищення рентабельності	Помірні інвестиції	Помірний
Вертикальна інтеграція (матеріали)	Встановлення контролю (або придбання) над посередниками: між фірмою та кінцевим споживачем – прогресивна інтеграція; над посередниками (або виробниками), що постачають сировину. Забезпечує помірні темпи розвитку і підвищення рентабельності	Те саме	Те саме

Система стратегічного управління повинна передбачати формування не лише стратегічних цілей, завдань, ключових показників ефективності

(цільових, фактичних), але й розроблення необхідних заходів для їх реалізації. Кожен захід необхідно забезпечити людськими, фінансовими і технічними ресурсами та спрямовувати на досягнення конкретним показником його цільового рівня. Показники дають змогу з'ясувати рівень досягнення цілей і успішність реалізації стратегії. Якщо показник не досягає свого цільового значення, це свідчить про наявність факторів, що стримують чи протидіють досягненню поставленої стратегічної мети. Даний факт указує на втрачені можливості підприємства і потребує коригувальних дій.

Після визначення стратегічних цілей, завдань у цілому по підприємству їх сукупність відображається у вигляді тактичних і оперативних завдань на рівні окремих бізнес-процесів, структурних підрозділів, які пізніше деталізуються в індивідуальних планах кожного працівника. Останні складаються за участю керівників окремих структурних підрозділів (власників бізнес-процесів) і спрямовані на досягнення конкретних результатів безпосередньо на робочому місці. Індивідуальні плани повинні допомогти працівникам зрозуміти їх роль у досягненні стратегічних завдань підприємства й окремого бізнес-процесу, а також містити схеми стимулюючої винагороди й особистого розвитку. Це дає змогу встановити персональну відповідальність за досягнення їх заданого рівня.

Процеси формування цілей, завдань, показників та їх оцінювання повинні бути регулярними і відповідати змінам внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємства. Треба вказати, що сукупність показників ефективності не слід формувати одноосібно керівниками підприємства, а колегіально, шляхом обговорення всіма співробітниками. Це дасть змогу краще зрозуміти поставлені завдання і визначити оптимальні шляхи їх досягнення. Застосування системи стратегічного управління вимагає налагодження на підприємстві належних комунікаційних каналів, які б давали змогу персоналу і топ-менеджерам швидко обмінюватися інформацією, сприяли формуванню довірчих відносин, створювали умови для своєчасного здійснення коригувальних та запобіжних заходів. Систему

стратегічного управління необхідно орієнтувати на гармонізацію інтересів усіх співробітників підприємства відповідно до стратегії. Для побудови дієвого мотиваційного механізму на підприємстві, який би спонукав працівників до виконання стратегічних завдань, необхідно, щоб кожен із них поділяв культуру і цінності підприємства, переймався його проблемами. Цілком зрозуміло, що це можливе лише за умов співпадання індивідуальних цілей кожного співробітника з цілями підприємства [63].

Система мотивації на підприємстві повинна бути побудована так: намагаючись заробляти більше, працівники сприяють розвитку підприємства, а з розвитком підприємства у них з'являється можливість заробляти ще більше. Доречним при цьому є розроблення індикаторів оцінювання рівня досягнення індивідуальних результатів працівниками, що дають можливість установити розмір винагороди, а також оцінити наслідки їх невиконання. Такі індикатори використовуються не тільки для вимірювання результатів, подання звітності, диференціації досягнень, але й для аналізу можливостей удосконалення і розвитку бізнесу. Розглянутий підхід дає змогу забезпечити розвиток підприємства і зростання результатів його діяльності.

3.2. Підвищення професійного рівня працівників підприємства

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин основою стабільної та ефективної роботи сільськогосподарського підприємства є наявність кадрів, які здатні і готові працювати, а також володіють високим рівнем професіоналізму, тобто людський чинник є головним фактором виробництва, а витрати на підвищення кваліфікації персоналу вважаються необхідними й ефективними інвестиціями підприємства. Зростання кадрового потенціалу досягається лише за умов його постійного розвитку, тобто завдяки професійному навчанню.

Професійне навчання є процесом цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, а також розвиток необхідних навичок і умінь, які дозволяють підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види діяльності з метою досягнення стратегічних цілей підприємства [15].

Основними цілями сільськогосподарського підприємства в результаті здійснення професійного навчання працівників є:

- якісні кадрові зміни та швидка адаптація працівників до запроваджених новітніх технологій;
- підвищення продуктивності праці;
- зниження плинності кадрів; збільшення кількості винахідницьких пропозицій; зменшення трудовитрат на одиницю продукції;
- конкурентоздатність на внутрішніх і зовнішніх ринках.

Перспективними заходами сільськогосподарських підприємств є визначення завдань для навчальних закладів, які й покликані вести підготовку кадрів відповідних професій, спеціальностей та кваліфікації. Встановлення партнерських зв'язків між навчальними закладами і підприємствами машинобудування з метою розвитку кадрового потенціалу має стратегічний, тривалий та комплексний характер. Створення механізму підготовки власного кадрового потенціалу, використовуючи кластерну взаємодію підприємства та навчальних закладів, зможе забезпечити підприємство кваліфікованими робітниками та професіональним управлінським персоналом.

Для успішного функціонування підприємства в умовах нестабільності ринкового середовища, необхідно удосконалити механізм професійного навчання, що дасть змогу охопити всіх спеціалістів підприємства та визначити необхідний вид й термін навчання. Це в подальшому впливатиме на результативність праці.

В економічному розвитку підприємства вирішальну роль відіграють людські ресурси, адже саме людина є кінцевою метою будь-якого

виробництва. Професійне навчання є основним засобом підвищення цінності людських ресурсів підприємства. Тому інвестування коштів у розвиток «людського капіталу» є базою кадрової політики.

На машинобудівних підприємствах України за сучасних умов господарювання виникла потреба у системному професійному навчанні. Системний підхід дозволяє враховувати як стратегічні, так і поточні плани розвитку підприємства, прогнозувати перспективи розвитку працівників і формувати кадрові резерви. Традиційна модель організації професійного навчання, зазвичай, складається з трьох стадій: планування, реалізації та оцінки. Системність безперервного навчання реалізується у наявності зворотного зв'язку в даному процесі, тобто це означає, що результати останнього етапу аналізуються і враховуються на першому (рис. 3.2) [56].

При організації навчання здійснюється:

1. Виявлення потреби у навчанні працівників за допомогою аналізу і зіставлення знань, умінь і навичок, якими володіє персонал, а також, які необхідні для здійснення мети підприємства.

2. Розробка плану навчання, яка включає наступні дії: складання програми навчання, зміст якої визначається метою, що відображає потреби в професійному навчанні працівників, а також характеристиками потенційних учнів; вибір викладачів, тобто своїх або запрошених зі сторони; вибір методів і форм навчання, аналізуючи переваги і витрати; визначення термінів навчання; розробка критеріїв оцінки ефективності навчання; розподіл витрат на навчання. Підсумком планування є готовий, затверджений вищим керівництвом детальний план навчання працівників підприємства.

3. Реалізація плану навчання, яка передбачає безпосередню підготовку, організацію і проведення навчання. Особливістю цього етапу є виявлення недоліків наявних планів, що при системній роботі дозволить уникнути проблем у майбутньому.

4. Оцінювання ефективності навчання. Основна задача оцінки – зрозуміти, чи повною мірою працівники використовують знання і навички, які вони отримали в результаті навчання [56].

Алгоритм процесу навчання персоналу підприємства включає чотири взаємопов'язані стадії: аналіз потреб у навчанні, проектування та планування навчання, забезпечення процесу навчання та оцінювання результатів навчання, а також передбачає безперервне вдосконалення процесу навчання працівників як ресурсної складової управління підприємством

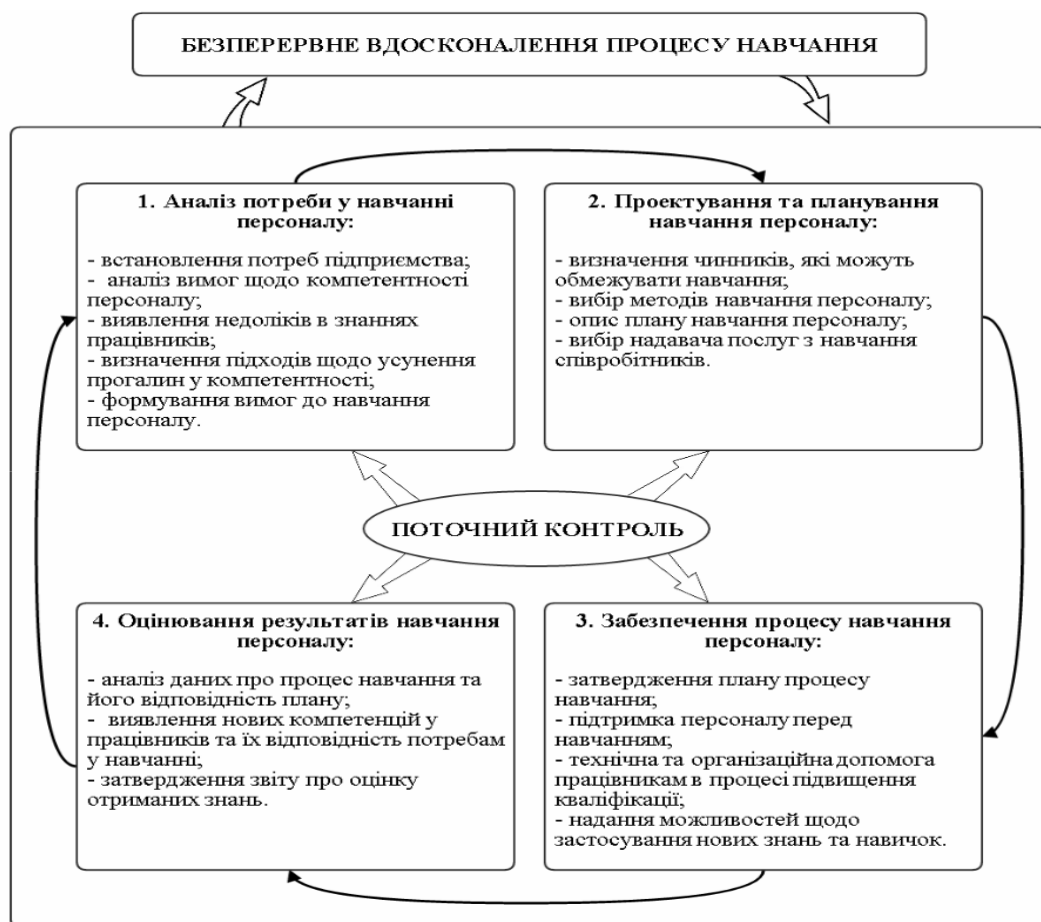


Рис. 3.2. Алгоритм процесу навчання персоналу ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН»

На першій (початковій) стадії процесу навчання персоналу необхідно проаналізувати потреби підприємства та виділити прогалини в компетентності працівників. Організація має визначити комплекс знань та

умінь необхідних для реалізації поставлених завдань, оцінити компетентність персоналу щодо виконання завдань і розробити плани для усунення недоліків у компетентності.

Визначаючи рівень кваліфікації співробітників необхідно провести аналіз існуючих та майбутніх потреб організації порівняно з наявною компетентністю її персоналу. Вищезазначена стадія алгоритму також передбачає визначення рівня навчання, потрібного для працівників, наявна компетентність яких не відповідає компетентності, необхідній для виконання завдань та задокументувати встановлені потреби у навчанні персоналу. Важливим аспектом аналізу потреб у навчанні є розуміння того, чи можна усунути прогалини за допомогою навчання персоналу, чи для цього необхідні інші дії.

На другій стадії процесу навчання персоналу необхідно провести проектування та планування заходів щодо підвищення компетентності працівників, які включають визначення критеріїв для оцінювання результатів навчання та здійснення контролю. На підприємстві, як правило, існує набір чинників, що обмежують процес навчання: фінансові міркування; вимоги щодо строків і графіків; мотивація персоналу до навчання; вимоги, пов'язані з людськими ресурсами, що їх устанавлює підприємство; обмежувальні чинники щодо інших наявних ресурсів тощо. Вищезазначені чинники впливають на вибір методів навчання персоналу, надавача освітніх послуг та розробку опису плану навчання.

Третя стадія процесу навчання має бути зорієнтована на виконання всіх видів робіт передбачених описом плану навчання персоналу. Підприємство, разом з ресурсами необхідними для гарантування процесу навчання, має здійснювати підтримку як особи, яка навчає, так і особи, яка потребує додаткових знань та умінь. На ефективність та успішність навчання впливає результативність взаємодії між підприємством, надавачем освітніх послуг та особою, яка має намір оволодіти додатковими знаннями.

На завершальному четвертому етапі доцільно провести оцінювання результатів навчання персоналу через систему відповідності описів потреб у знаннях, планів та протоколів проведення навчання персоналу. Оцінювання необхідне для підтвердження чи спростовування досягнення цілей навчання, тобто визначення його результативності. Результат можливо перевірити через механізми спостереження й тестування особи, яка пройшла навчання, на робочому місці, а в довгостроковій перспективі через підвищення професійної працездатності та продуктивності особи.

Процес оцінювання має охоплювати збирання даних і складання звіту, який забезпечує вхідні дані для здійснення моніторингу. Звіт про оцінювання повинен мати опис потреб у навчанні, критерії оцінювання, аналіз зібраних даних і тлумачення результатів, розгляд витрат на навчання персоналу, висновки та рекомендації щодо поліпшення. Виявлені в процесі оцінювання невідповідності вимагають запровадження методик щодо коригувальних дій. Поточний контроль забезпечить належне керування та реалізацію процесу навчання персоналу як частини системи управління підприємством на всіх запропонованих стадіях. Метою контролю є підвищення результативності процесу навчання персоналу. Контроль повинен здійснювати компетентний керівник відповідно до задокументованих методик підприємства. Методи контролю приймаються разом з розробленням опису плану навчання персоналу та можуть включати консультування, спостереження та збирання даних.

Сучасний етап розвитку підприємств передбачає необхідність документування компетенцій персоналу. Періодичний аналіз документації буде корисним при складанні робочих завдань і оцінюванні результативності їх виконання. Перспективні потреби в навичках та знаннях стосовно стратегічних напрямів діяльності підприємства можна визначати на підставі різних внутрішніх і зовнішніх джерел, а саме: техніко-технологічні зміни, які відбиваються на виробничих процесах та впливають на основні властивості продукції, яку постачає підприємство; оцінки компетентності персоналу при

виконанні поставлених завдань; запити від працівників, на підставі яких визначають можливості підвищення кваліфікації персоналу, які сприяють реалізації стратегії підприємства; зміни та удосконалення законодавчих актів, регламентів, стандартів і директив, що стосуються підприємства, його діяльності та ресурсів; дослідження ринку, які передбачають нові вимоги замовників щодо продукції тощо [24].

Але за сьогоденних ринкових умов цього недостатньо, тобто кількість працівників, які підвищують свій професійний рівень повинна бути значно більшою, а програма здійснення навчання кадрів – спрямованою на підтримку якісного фактору підготовки кадрів. Однією з головних проблем, яка гальмує професійне навчання працівників на сільськогосподарських підприємствах, є низька відповідальність роботодавців за рівень професіоналізму і кваліфікації працівників, а також небажання виділяти на це кошти. В Україні обов'язки, щодо фінансування професійного навчання, покладаються тільки на роботодавця, тому значна кількість підприємств не має можливості підвищувати кваліфікацію персоналу відповідно до вимог сучасного виробництва. Перешкодою у розвитку системи професійного навчання є низька мотивація працівників до підвищення свого професійного рівня, відсутність ефективної системи стимулювання просування по службі. Навіть, коли роботодавці створюють умови для професійного навчання, працівники часто відмовляються проходити курси підвищення кваліфікації, особливо, якщо це відбувається в неробочий час [7].

Сучасними напрямками формування персоналу для сільськогосподарських підприємств можна назвати такі:

- розвиток нових принципів управління персоналом, підвищення продуктивності праці та ефективності сільськогосподарського виробництва;
- більш широке використання комп'ютерних моделей для визначення кількісного складу персоналу;

- зупинити процес міграції молодих спеціалістів в інші регіони країн ближнього і дальнього зарубіжжя шляхом впровадження програм по

створенню належних умов життя та праці для спеціалістів та робітників за рахунок підприємства;

– професійний вибір перспективних фахівців для подальшого навчання в магістратурі і аспірантурі по аграрному спрямуванню;

– впровадження цільового навчання випускників у закладах з аграрним нахилом; перенавчання і працевлаштування працівників, які звільнилися з аграрного виробництва [2].

Ефективне функціонування підприємства в умовах загострення конкурентної боротьби на внутрішньому та зовнішньому ринках передбачає необхідність постійного вдосконалення компетентності працівників. Персонал підприємства від робітника до управлінця вищої ланки повинен мати високу кваліфікацію, що дозволить виконувати зобов'язання організації щодо постачання продукції та надання послуг необхідної якості, коли вимоги та очікування замовників постійно зростають. Таким чином, запропонований автором алгоритм процесу навчання дозволить підприємству визначати та аналізувати потреби у підвищенні компетентності персоналу, проектувати, планувати та забезпечувати процес навчання, оцінювати його результати, а також здійснювати постійний контроль за навчанням та поліпшувати цей процес. Вищезазначений алгоритм допоможе підприємству перетворювати навчання персоналу на більш результативне та ефективне інвестування ресурсів задля досягнення цілей організації.

3.3. Фінансове забезпечення стійкого розвитку підприємства

Основою розробки концепції фінансового забезпечення стійкого розвитку підприємства є збалансованість між важелем самофінансування та кредитним забезпеченням. Сучасний економічний словник наводить такі визначення концепції:

1) генеральний задум, який визначає стратегію дій під час здійснення реформ, проектів, планів, програм;

2) система поглядів на процеси й явища в природі та в суспільстві [16].

На основі такого визначення пропонується концепція фінансового забезпечення стійкого розвитку, яка включає необхідне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень і схема її реалізації (рис. 3.3) [16].

Бачення мети концепції фінансового забезпечення стійкого розвитку полягає у досягненні стійкого розвитку на майбутнє. В економічній літературі досить широко використовуються поняття «фінансове забезпечення» та «стійкий розвиток». Проте на сьогодні не має методичного підходу до визначення фінансового забезпечення стійкого розвитку підприємства як економічної категорії за своїм обсягом та змістом.

Для того, щоб фінансово забезпечити стійкий розвиток підприємства, потрібно сформулювати мету, завдання та принципи функціонування підприємства. Визначаються загальні пріоритети в діяльності підприємства, формується бачення результату здійснення процесів розвитку та потенційного стану підприємства як у короткостроковому, так і в довгостроковому періодах.

На наступному етапі концептуальних положень фінансового забезпечення стійкого розвитку підприємство проводиться дослідження поточного стану підприємства, що включає аналіз факторів впливу зовнішнього й внутрішнього середовища, результатом якого є побудова SWOT-матриці, повна діагностика показників фінансово-господарської діяльності.

Такий аналіз дає вихідну інформацію для виявлення переваг поточного стану та прогнозування здійснення комплексу змін у просторово-часовому аспекті. Тобто даний аналіз дає нам змогу дати відповідь на питання, в якому фінансово-економічному стані підприємство знаходиться та куди далі рухатися. На основі аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства визначається фінансовий потенціал для забезпечення стійкого розвитку

суб'єкта підприємницької діяльності та моделюються потенційні стани: потенціалу виживання, потенціалу стійкості та розвитку.



Рис. 3.3. Концепція фінансового забезпечення стійкого розвитку ДП «ДГ «Артеміда»

Ключовим елементом механізму концепції фінансового забезпечення стійкого розвитку підприємства є діагностика складників визначеної трирівневої моделі з метою майбутнього обґрунтування вектора розвитку та його найбільш оптимальної траєкторії. Далі на основі проведеної діагностики визначається вектор, траєкторія та межа фінансового забезпечення стійкого розвитку підприємства, тобто його спрямованість. З огляду на природу застосування векторів в економічних дослідженнях, можна сказати, що вектор розвитку являє собою впорядковану сукупність показників, які характеризуються певним напрямом. Аналізуючи основні риси трансформаційного та адаптивного підходів до сутності фінансового забезпечення стійкого розвитку підприємства, слід зазначити, що розвиток підприємства як проекція його цілей і можливостей може відбуватися за висхідним, спадним та нейтральним (стагнаційним) вектором. Особливу увагу слід приділити нейтральному вектору, оскільки такий напрям розвитку може мати місце лише в короткостроковому періоді як перехідна, вичікувальна фаза, необхідна для того, щоб знайти найбільш сприятливий момент для здійснення «якісного стрибка» або ж сформуванню необхідний для цього базис.

Наступною характеристикою фінансового забезпечення стійкого розвитку підприємства є його траєкторія. Визначення траєкторії розвитку дає змогу визначити наскільки близько в процесі розвитку підприємство наблизиться до меж стійкого простору та розробити перелік фінансових заходів щодо запобігання втраті рівноважного стану або його відновлення. Важливу роль у фінансовому забезпеченні стійкого розвитку відіграє обґрунтування меж стійкого простору, тобто знаходження верхньої та нижньої межі динамічної рівноваги.

Стійкий простір передбачає наявність декількох значень показників, яких може досягати підприємство в процесі свого розвитку без втрати стійкості. Площина стійкого простору може змінюватися в процесі розвитку підприємства, оскільки межі стійкого простору визначаються не постійними

величинами. Це зумовлено мінливістю зовнішніх умов фінансового забезпечення, зміна яких коригує фазовий простір забезпечення стійкого розвитку підприємства. Обґрунтоване визначення площини стійкого простору діяльності суб'єктів підприємницької діяльності забезпечує необхідний рівень гнучкості та адаптивності підприємства, оскільки в межах стійкого простору вектор розвитку залишається незмінним, а траєкторія, за якою підприємство здійснює зміну якісного стану відповідно до обраного вектора, можуть змінюватися як у внутрішніх бізнес-циклах підприємства, так і в зовнішніх чинників [3, с. 49].

Фінансове забезпечення стійкого розвитку підприємства має проводитись постійним моніторингом відповідності фінансового стану підприємства визначеній площині стійкого простору, що має на меті завчасне розпізнавання причин, які можуть привести до виходу підприємства за межі стійкого простору. У процесі стійкого розвитку та досягнення підприємством нового еволюційно-інноваційного стану можуть бути сформовані нові сфери тяжіння, що забезпечують стійкий стан, до якого прагне система.

Якщо зміна якісного стану підприємства одразу зумовила перехід із визначеної заздалегідь площини стійкого простору до нового атрактора, то можемо казати про ефективність стійкого розвитку, результатом якого є новий якісний стан, що відповідає критерію стійкості. Зазначимо, що взаємна інтеграція вектора, траєкторії розвитку та площини стійкого простору дає змогу не тільки активно реагувати на будь-які динамічні зміни середовища функціонування підприємства, зумовлені «латильним характером» цього середовища, а й розробляти так звану політику фінансових ін'єкцій щодо здійснення випереджальних заходів втрати рівноваги та виходу підприємства до рівня стійкого функціонування [48].

Наступним етапом концепції фінансового забезпечення стійкого розвитку підприємства є формування та обґрунтування тактичної та стратегічної стратегії, яка передбачає розробку комплексу стратегічних заходів щодо здійснення переходу з вихідної точки (поточного стану

підприємства) до нового якісного стану відповідно до обраного вектора за визначеною траєкторією, що лежить у межах стійкого простору.

На завершальному етапі відбувається формування тактичної та оперативної платформ управління стійким економічним розвитком, що являє собою декомпозицію визначених на попередньому етапі стратегічних заходів. У рамках цього етапу доцільною є розробка адекватних умовам функціонування підприємства бізнес-моделей, що насамперед мають забезпечувати адаптивність підприємства до ринкового середовища та реалізацію обґрунтованих стратегій розвитку. Відповідно до специфіки діяльності підприємства може бути розроблена комплексна бізнес-модель, яка забезпечить формування стійких компетенцій підприємства для забезпечення стійкого економічного розвитку, або запропоновані бізнес-моделі окремих функціональних напрямків діяльності підприємства. Особлива увага на цьому етапі має бути приділена раціональному використанню ресурсів підприємства, оскільки раціональний розподіл, ефективне використання ресурсів усіх видів та формування необхідного обсягу ресурсного потенціалу є об'єктивною умовою для здійснення «якісного стрибка» [31].

Важливого значення набуває формування системи управління зв'язками підприємства з його мікросередовищем, що зумовлене значним його впливом на функціонування підприємства. Взаємодія підприємства із зовнішнім мікросередовищем несе в собі найбільшу кількість ризиків, які в ефективній системі управління можуть бути вчасно ідентифіковані, що дасть можливість розробити низку заходів запобігання втраті стійкості через виявлені ризики під час ініціації та здійсненні процесів розвитку підприємства. Як результат – досягнення довгострокового ефекту фінансового забезпечення стійкого розвитку підприємства відбувається на основі інтегрованого підходу до управління фінансовим забезпеченням стійким економічним розвитком, який передбачає оперативну, тактичну та стратегічну платформи управління, кожній з яких притаманний окремий

управлінський підхід, зокрема: процесний (оперативна платформа), функціонально-домінантний (тактична платформа), системний (стратегічна платформа).

Використання запропонованої концепції фінансового забезпечення стійкого розвитку підприємства в тріаді «вихідний базис розвитку – наявні та потенційні можливості – зміна якісного стану» дає можливість управляти окремими підсистемами розвитку підприємства, які становлять цілісну систему, що дає змогу ефективно реалізувати визначену стратегію стійкого розвитку підприємства, проводити перманентний моніторинг дотримання підприємством обраної траєкторії розвитку та запобігати «виходу» підприємства за межі стійкого простору [25].

Запропонований концептуальний підхід до моделювання фінансового забезпечення стійкого розвитку підприємства дасть можливість оптимізувати грошові потоки відповідно до видів інноваційних процесів, отримати ефект синергізму від зниження витрат, фінансових ризиків, а також можливості оптимального використання основних засобів через лізинг, кооперацію та інтеграцію підприємств різних видів бізнесу [54]. Таким чином, побудова концепції фінансового забезпечення стійкого розвитку підприємства дає змогу підвищити адаптивність підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища та забезпечити ефективність його діяльності в несприятливих умовах, а також є запорукою задоволення інтересів власників підприємства – отримання дивідендного доходу; працівників підприємства – вчасне отримання заробітної плати створення умов для кар'єрного розвитку; партнерів та контрагентів – ефективно довготривале співробітництво; органів місцевого та державного управління – забезпечення довгострокового розвитку та поповнення бюджету податковими надходженнями.

ВИСНОВКИ

В умовах інтеграції виробництва у глобальний економічний простір в системі управління підприємством значно зростає роль фінансів. На сучасному етапі розвитку фінанси стають найбільш мобільним економічним ресурсом, який визначає динаміку й результати господарської діяльності як окремих підприємств, так і галузей загалом. Вони є потужним фінансовим потенціалом для оперативного й стратегічного впливу на загальну господарсько-економічну ситуацію та кон'юнктуру внутрішнього й зовнішнього ринків. Враховуючи це, можна сказати, що однією з головних особливостей економіки підприємства, незалежно від поставлених нею цілей – забезпечення конкурентоздатності, економічної безпеки, стабільності та сталого розвитку, – є розвиток її фінансово-економічного потенціалу.

1. Розвиток визначається як тісно взаємозв'язаний процес кількісних і якісних перетворень. Кількісні зміни - зростання - це збільшення або зменшення складових частин організації. Якісні зміни - це перетворення структури і функцій організації, її частин і елементів. Останні не обов'язково повинні супроводжуватися зміною кількісних характеристик.

Під соціально-економічним розвитком підприємств науковці розуміють зміни соціальних та економічних показників під впливом реалізації рішень щодо використання соціально-економічного потенціалу.

Розрізняють три форми розвитку:

- ринковий розвиток, відображає процес розширення кола споживачів, клієнтури;

- організаційний розвиток, відображає процес розвитку індивідуума, груп, сфер відповідальності, систем управління, ініціатив тощо;

- діловий розвиток – це спрямування ресурсів туди, де вони мають забезпечити максимальну конкурентоспроможність протягом максимально великого терміну часу.

2. Державне підприємство дослідне господарство «Артеміда» Інституту картоплярства НААН України (далі ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН) знаходиться за адресою: м. Калинівка Калинівського району Вінницької області, вул. Шкільна, буд. 7.

Підприємство, як юридична особа, є державним сільськогосподарським підприємством, яке створене з метою організаційно-господарського забезпечення Науковій установі умов для своєчасного та високоякісного проведення наукових досліджень та їх апробації, виробництва оригінального, елітного та репродукційного насіння сільськогосподарських культур і саджанців, нових засобів захисту рослин і тварин, штамів мікроорганізмів, вирощування племінного молодняку тварин і птиці, проектування і виготовлення дослідних і макетних зразків нової техніки, тощо.

3. За період дослідження загальна земельна площа і площа с.-г. угідь ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН» не змінилась, що зумовлено тим, що підприємство належить до державної організаційно-правової форми господарювання. В обробітку підприємства перебуває 2580 га сільськогосподарських угідь, з яких рілля складає 2306 га (89%). Решта сільськогосподарських угідь зайнята садами. Вартість валової продукції сільськогосподарства у постійних цінах 2010 року у 2018 році зросла на 7455 тис. грн або на 26,1%, що відобразилось на рівні ефективності діяльності підприємства.

4. Видова структура товарної продукції у ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН» досить різноманітна. При цьому галузь рослинництва є пріоритетною, оскільки її частка в загальному обсязі продукції складає 71,7%. Найбільший обсяг виручки приносить виробництво і реалізація зернових і зернобобових культур – 37%, соняшнику – 9,3%, кукурудза на зерно та цукрові буряки – по 6,8% тощо.

У той же час сталий розвиток також демонструє галузь тваринництва (26,6%). При цьому, у загальній структурі чистого доходу частка від реалізації молока становить 14,5%, що є досить високим показником. На

другому місці по забезпеченню доходу в тваринництві знаходиться виробництво приросту ВРХ, на третьому-відгодовля свиней. ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН» є багатогалузевим підприємством, оскільки $K_c=15\%$, тобто не перевищує межі 0,20.

5. За досліджуваний період показники виробництва валової продукції сільського господарства у постійних цінах 2010 року демонструють тенденцію до зростання. У той же час скорочення обсягу прибутку на 219 тис. грн у звітному році зумовило зниження і похідних показників.

Щодо урожайності культур, то її динамічне зростання (майже у 2 рази) відбулося по цукрових буряках. По зернових і зернобобових культурах у звітному році відбулося незначне зниження урожайності, на що вплинули також і природно-кліматичні умови.

Варто також звернути увагу на те, у досліджуваному підприємстві стрімко розвивається галузь тваринництва. Зокрема, середньорічний надій на корову зріс на 320 кг, приріст ВРХ – на 461 ц, приріст свиней – на 53 ц.

6. У рівні забезпеченості власним капіталом ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН» за досліджуваний період значних змін не відбулося, що зумовлено державною формою власності підприємства.

Слід зазначити, що суттєво зріс резервний капітал підприємства – на 2749 тис. грн або 32,1%. Оскільки резервний капітал – це сума резервів, створених відповідно до чинного законодавства або установчих документів, за рахунок нерозподіленого прибутку підприємства.

7. За період дослідження відбулося зниження всіх показників рентабельності. Така ситуація на ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН» свідчить про зниження на підприємстві рівня віддачі витрат і ступеня використання матеріальних, трудових і грошових коштів в процесі виробництва і реалізації продукції.

Про зниження ефективності використання власного капіталу свідчить факт зменшення в динаміці рівня коефіцієнта рентабельності власного

капіталу, що є одним з ключових показників рентабельності. Це відбулося внаслідок суттєвого зменшення обсягу прибутку.

8. Забезпеченість досліджуваного підприємства основними і оборотними засобами за період дослідження зросла. Зокрема, основних засобів – на 5,3%, оборотних засобів – на 12,1%. При цьому спостерігається також зростання показників забезпеченості підприємства основними та оборотними засобами.

Відмічаємо також зростання на 8,1% зростання фондоозброєності праці. Позитивною тенденцією для підприємства є зростання на 14,5% фондівіддачі, і, відповідно, зниження фондомісткості на 12,5 %.

9. Показники рівня освоєності і рівня розораності земель в ДП «ДГ «Артеміда» ІК НААН» протягом досліджуваного періоду залишаються незмінними. Це спричинив той факт, що за період 2016-2018 р.р. земельна площа і площа сільськогосподарських угідь підприємства не змінилась, оскільки воно перебуває у державній власності, тобто закріплена земельна площа є державною, що й зумовило стабільність земельної політики підприємства.

Скорочення землезабезпеченості спричинило зменшення кількості середньооблікових працівників на 4 чоловіки. Зростання землевіддачі, а, відтак, зниження оберненого показника землеємності, пов'язане із значним зростанням валового доходу у звітному році.

10. Забезпеченість досліджуваного підприємства окремими видами активів зростає з року в рік. Зокрема, в групі необоротних активів спостерігаємо зростання по статті основних засобів на 12,2% або 1662 тис. грн, що відбулося внаслідок оновлення матеріально-технічної бази підприємства: було придбано гусеничний трактор, тракторний причеп та вантажний автомобіль.

Зменшення поголів'я основного стада ВРХ зумовило від'ємне відхилення у розмірі 536 тис. грн у 2018 році. Також знизився обсяг дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 93 тис. грн ,

тобто скоротився обсяг наданого товарного кредиту покупцям продукції. Зниження дебіторської заборгованості, зумовлене зниженням попиту на продукцію, підприємства, зменшенням обсягу товарного кредиту, є негативною тенденцією, бо свідчить про зниження ефективності використання капіталу.

Досить суттєвий ріст відбувся по статті «Готова продукція», що склав у 2018 р. 1139,7%. Дана ситуація свідчить про зростання залишків готової продукції внаслідок втрати ринків збуту, низьку купівельну спроможність споживачів, високу собівартість та неритмічність випуску і відвантаження продукції. Це в свою чергу веде до сповільнення оборотності капіталу, відсутності готівки та росту частки позиченого капіталу в джерелах фінансування підприємства.

Висновки, зроблені на основі проведених досліджень, дають підстави сформулювати наступні пропозиції:

1. Система стратегічного управління повинна передбачати формування не лише стратегічних цілей, завдань, ключових показників ефективності (цільових, фактичних), але й розроблення необхідних заходів для їх реалізації. Кожен захід необхідно забезпечити людськими, фінансовими і технічними ресурсами та спрямовувати на досягнення конкретним показником його цільового рівня. Показники дають змогу з'ясувати рівень досягнення цілей і успішність реалізації стратегії. Якщо показник не досягає свого цільового значення, це свідчить про наявність факторів, що стримують чи протидіють досягненню поставленої стратегічної мети. Даний факт указує на втрачені можливості підприємства і потребує коригувальних дій.

2. Перспективними заходами сільськогосподарських підприємств є визначення завдань для навчальних закладів, які й покликані вести підготовку кадрів відповідних професій, спеціальностей та кваліфікації. Встановлення партнерських зв'язків між навчальними закладами і підприємствами машинобудування з метою розвитку кадрового потенціалу має стратегічний, тривалий та комплексний характер. Створення механізму

підготовки власного кадрового потенціалу, використовуючи кластерну взаємодію підприємства та навчальних закладів, зможе забезпечити підприємство кваліфікованими робітниками та професіональним управлінським персоналом.

3. Фінансове забезпечення стійкого розвитку підприємства має проводитись постійним моніторингом відповідності фінансового стану підприємства визначеній площині стійкого простору, що має на меті завчасне розпізнавання причин, які можуть привести до виходу підприємства за межі стійкого простору. У процесі стійкого розвитку та досягнення підприємством нового еволюційно-інноваційного стану можуть бути сформовані нові сфери тяжіння, що забезпечують стійкий стан, до якого прагне система.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьев Н.В., Рогожин В.Д., Рудика В.І. Управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Видавничий дім «ИНЖЭК», 2003. 184 с.
2. Алексєєва Н.Ф., Вороніна М.О. Шляхи удосконалення професійного навчання персоналу машинобудівного підприємства. *Вісник КДПУ імені Михайла Остроградського*. 2010. Вип. 1/ (60). Ч. 1 С.190-196.
3. Ареф'єва О.В., Городинська Д.М. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи з її забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 8(86.) С. 83–90.
4. Ареф'єва О.В. Оцінка фінансового стану підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. №6. С. 57-61.
5. Білик М.Д. Сутність і оцінка фінансового стану підприємств. *Фінанси України*. 2015. № 3. С. 117-129.
6. Блудова Т.В., Островська М.С. Розробка значимого набору показників з урахуванням нормативів для моделювання фінансового стану підприємства і управління його діяльністю. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2010. № 6. С. 67- 72.
7. Богатирьов І.О. Управління розвитком підприємства (за матеріалами малих підприємств меблевої промисловості України) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Київ, 2014. 22 с.
8. Вдовенко Л.О., Черненко Д.С. Управління капіталом – основа ефективності функціонування підприємств аграрної сфери. *Фінансовий простір*. № 4 (20). 2015. С. 139-142.
9. Гилка У.Л. Проблеми та специфіка застосування фінансово-економічного аналізу на підприємстві. *Економіка промисловості*. 2012. № 3. С. 146-150.
10. Гончарук І.В. Роль сільськогосподарських кооперативів у забезпеченні сталого розвитку сільських територій Вінницької області.

Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. № 8(24). С.56–67.

11. Горбонос Ф.В. Економіка підприємств: підручник. Київ : Знання, 2010. 463 с.

12. Горняк О.В., Доленко Л.Х. Розвиток підприємства в сучасних теоретичних концепціях. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* Хмельницький, 2011. № 2. Т 3. С. 29-32.

13. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз: навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2009. 256 с.

14. Гривківська О.В. Джерела фінансування підприємств аграрного сектора економіки. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2011. Вип. 4 (35). С. 89-92.

15. Гринчутський В.І., Карапетян Е.Т., Погріщук Б.В. Економіка підприємства : навч. посібн. для студентів вузів. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 303 с.

16. Гуцул М.О. Фінансове забезпечення стійкого розвитку підприємства: економічна сутність та особливості. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2016. Вип. 17. Ч. 1. С.112-115.

17. Дікань Л. В., Голуб Ю.О. Фінансове забезпечення діяльності підприємства : сутність та джерела. *Економіка розвитку.* 2014. № 3 (43). С. 65–68.

18. Добровольська О. В Сучасний стан фінансування сільськогосподарських підприємств. *Інвестиції: практика та досвід.* 2013. № 8. С.196-200.

19. Довбенко В.І. Перспективні проблеми розвитку підприємств. II Щорічник наукових праць: Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Львів, 2013. 507 с.

20. Економічна енциклопедія: у трьох томах. / редкол. : С.В. Мочерний (від. ред.) та ін. Київ : Вид. центр «Академія», 2002. Т.3. 952 с.

21. Економічний розвиток. URL : <http://www.slovopedia.org.ua/29/53397/10788.html>.
22. Євдокимова Д.М. Державне регулювання економічного розвитку: автореф. дис... канд. екон. наук : 08.01.01. Київ, 2012. 20 с.
23. Єрмейчук Р.А. Сутність і зміст процесів розвитку підприємства *Управління розвитком*. 2013. №. 1. С. 74-76.
24. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2013. 300 с.
25. Замула І., Кірейцева Г. Економічна та екологічна безпека у контексті стійкого розвитку. *Вісник ЖДТУ*. 2015. № 1 (55). С. 196–198.
26. Запасна Л. С. Економічна сутність розвитку підприємства. URL : http://www.nbuv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp96/knp96_33-37.pdf.
27. Калетнік Г.М., Даниленко А.С., Варченко О.М., Ціхановська В.М. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ : Хай-Тек Прес, 2013. 688с.
28. Калетнік Г.М., Колесов О.С., Недбалюк О.О. Операційний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Хай-Тек Прес, 2013.304 с.
29. Калетнік Г.М., Мазур А.Г. Трансформація економічного розвитку систем АПК в ринкових умовах господарювання. Вінниця: ТОВ «Меркьюрі-Поділля», 2014. 176 с.
30. Калетнік Г.М., Мазур А.Г., Янчук Г.В. Трансформація економічного розвитку системи АПК регіону в ринкових умовах господарювання : колективна монографія. Вінниця: ТОВ «Меркьюрі-Поділля», 2014. 376 с.
31. Кириленко О. Фінанси (теорія та вітчизняна практика): навч. посібник. Тернопіль : Астон, 2016. 212 с.
32. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства». *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 190-194.
33. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ : Знання, 2012. 679 с.

34. Кондіус І. Прогнозування стійкого розвитку регіону: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05. Луцьк, 2008. 21 с.
35. Косова Т.Д., Сухарев П.М., Ващенко П.О. та ін. Організація та методика економічного аналізу : навч. посіб. Київ : Центр учбової лри, 2012. 528 с.
36. Кравчук Н., Горин В., Ясеновська Т. Фінанси. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 432 с.
37. Кубай О.Г., Мазур В.А., Мельник А.В. Особливості управління фінансовим потенціалом аграрних підприємств в умовах трансформаційних змін в економіці. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. №10(38). С. 119–132.
38. Кузьменко О. К. Аналіз сутності потенціалу розвитку підприємства як економічної категорії в умовах стратегічного управління підприємствами. *Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр.* Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. Вип. 263 : в 9 т. Т. VII. С. 1731–1742.
39. Кузьмін О. Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навчальний посібник. Львів: «Інтелект-Захід», 2013. 352 с.
40. Кузьмін О.Є., Князь С.В., Шпак Н.О., Новицький В.А. Контролювання та регулювання економічного розвитку підприємства: проблеми, методологічні та прикладні аспекти : монографія. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2016. 148 с.
41. Кучменко В. О. Економічна сутність поняття капіталу підприємства та його структури. [*Економічний вісник університету*](#). 2017. Вип. 33(1). С. 232-237.
42. Логоша Р.В., Мазур К.В., Підвальна О.Г. Контрактний підхід у контексті сучасних економічних досліджень ринку. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. №12(40). С. 97–111.

43. Мазур А.Г., Мазур С.А. Актуальні проблеми розвитку агропромислового виробництва в умовах системних трансформаційних змін. International Scientific Conference Formation of modern economic area: benefits, risks, implementation mechanisms January 29, 2016. Klaipeda: Baltija Publishing. April 29 2016. С. 153-156.
44. Мазур К.В. Стан та тенденції розвитку малих форм господарювання в аграрному виробництві у розвинених країнах світу. *Ефективна економіка*. 2018. №10. URL : <http://economy.nayka.com.ua>
45. Мних С. В., Бутко А. Д., Большакова О. Ю. Аналіз і контроль в системі управління капіталом підприємства: монографія. Київ : Вид-во КНТЕУ, 2015. 230 с.
46. Мулик Т.О., Материнська О.А., Пльонсак О.Л. Аналіз господарської діяльності : навч. посібник. Київ : Центр учб. л-ри. 2017. 288 с.
47. Непочатенко О.О. Фінанси підприємств : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2011. 328 с.
48. Опарін В. Фінанси: Загальна теорія: навч. посібник. 3-тє вид., доп. і перероб. Київ : КНЕУ, 2009. 240 с.
49. Організація, розвиток виробництва на підприємстві. URL : <http://www.paragononstate.com>,
50. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. Хмельницький, 2011. № 2. Т.2. С. 99-103.
51. Подольська В.О., Яриш О.В. Фінансовий аналіз : навч. посібн. Київ : Видво ЦНЛ, 2017. 488 с.
52. Прийма Л.Р., Кулиняк І.Я. Розвиток підприємства: сутність поняття. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.10. С.236-241.
53. Расвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків, 2006. 496 с.
54. Романенко О. Фінанси: підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 312 с.

55. Россоха В.В., Пронько Л.М. Розвиток відносин власності в сільськогосподарських підприємствах: монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2010. – 254 с.
56. Руденко М. В. Навчання персоналу як ресурсна складова управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 2. Том 1. С.33-37.
57. Рудницька О.М., Біленська Я.Р. Шляхи покращення фінансового стану українських підприємств. URL : <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/2700/1/19.pdf>
58. Русіна Ю. О., Полозук Ю.В. Економічна сутність фінансової стійкості підприємства та фактори, що на неї впливають. *Международный научный журнал*. № 2. 2015. С. 91-94.
59. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посібн. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ : Вид-во «Знання», 2015. 662 с.
60. Самборська О.Ю., Пришляк Н.В. Тенденції розвитку малих форм господарювання в агропромисловому комплексі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. №6(34). С. 62–71.
61. Серединська В. М., Загородна О.М., Федорович Р.В. Економічний аналіз : навч. посіб. / за ред. проф. Р.В. Федоровича. Тернопіль : Астон, 2010. 416 с.
62. Серединська В.М, Загородна О.М. Напрями вдосконалення стратегічного управління на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 276-282.
63. Серединська І.В., Серединська В.М. Особливості інтегрування систем вартісно-орієнтованого управління підприємствами : монографія / за заг. ред. Н.Б. Кирич. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2015. 354 с.
64. Скібіцька Л.І., Матвеев В.В., Щелкунов В.І., Подреза С.М. Антикризисний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 584 с.

65. Тараненко С. М. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління на українських промислових підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 2. С.182-187.

66. Тігова Т.М. Аналіз фінансової звітності : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 408 с.

67. Тюха І.В. Соціально-економічний розвиток підприємства: сутність та видові прояви. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1195>

68. Фурман І.В. Процес управління фінансовою стійкістю підприємства та шляхи його вдосконалення. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 1. С. 31-36.

69. Хрущ Н., Приступа Л. Аналіз та оцінка рівня прибутковості фінансових ресурсів підприємства. *Економіст*. 2013. № 7. С. 28-31.

70. Шпикуляк О. Г., Прутська О.О., Супрун О. М. Засади формування інституційної безпеки аграрних підприємств в умовах трансформацій. *Електронне наукове видання з економічних наук «Modern Economics»*. №4. 2017. 130-141.

71. Шпикуляк О.Г. Інституціональне забезпечення розвитку та регулювання аграрного ринку: аналітична оцінка. *Економіка АПК*. 2010. №4. С.150-157.

72. Шурпенкова Р.К., Демко І.І. Удосконалення фінансового стану підприємства шляхом мобілізації внутрішніх резервів. URL : http://sophus.at.ua/publ/2015_10_30_kampodilsk/sekcija_section_3_2015_10_30/

ДОДАТКИ