

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНБАСЬКА ДЕРЖАВНА МАШИНОБУДІВНА АКАДЕМІЯ  
КАФЕДРА «ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА  
ПІДПРИЄМНИЦТВО»**

**КІЗИМОВА Карина Вячеславівна**

УДК 658.016:330  
(індекс)

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА  
В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА**

Спеціальність 076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність

**Автореферат  
магістерської роботи на здобуття  
освітнього ступеня «магістр»**

**Краматорськ – 2018**

Магістерською роботою є рукопис  
Роботу виконано у Донбаській державній машинобудівній академії  
Міністерства освіти і науки України (м. Краматорськ).

**Науковий керівник** – кандидат економічних наук, доцент

**Дьячкова Юлія Миколаївна,**  
Донбаська державна машинобудівна академія  
Міністерства освіти і науки України  
(м. Краматорськ), доцент кафедри фінансів,  
банківської справи та підприємництва.

**Офіційний рецензент** – кандидат економічних наук, доцент

**Волошина Олена Олексіївна,**  
Донбаська державна машинобудівна академія  
Міністерства освіти і науки України  
(м. Краматорськ), доцент кафедри менеджменту.

Захист відбудеться 19 грудня 2018 року о 09:00 годині на засіданні державної  
екзаменаційної комісії у Донбаській державній машинобудівній академії  
Міністерства освіти і науки України за адресою: 84313, м. Краматорськ,  
бул. Машинобудівників, 39а, ауд. 2319.

Автореферат магістерської роботи викладено на офіційному сайті Донбаській  
державній машинобудівній академії Міністерства освіти і науки України.

Відповідальний за НДРС на кафедрі  
«Фінанси, банківська справа  
та підприємництво»  
кандидат економічних наук

Михайличенко Н.М.

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Стратегічне управління є надзвичайно важливим для підприємств тому, що полягає у використанні принципово нових напрямків розвитку підприємства. На сучасному стані розвитку України підприємства опинилися в складних умовах нестабільного економічного та соціально-політичного середовища. В даних умовах підприємства не можуть чітко прогнозувати своє майбутнє, вимушені постійно пристосовуватися до змін зовнішнього середовища та враховувати потенціальні можливості підприємств. Значне підвищення рівня невизначеності, яка породжується нестабільністю, підвищує роль стратегічного формування для ефективного управління підприємством.

Питанням формування стратегії підприємства в умовах нестабільного середовища, а також пошуком заходів які зменшат негативний вплив на діяльність підприємства займалися такі вітчизняні та закордонні науковці, як М.І. Круглова, Ф. Котлер, А.А. Мазаракі, Г. Мінцберг, Н.К. Мойсеєва, А.П. Наливайко, В.В. Пастухова, М. Портер, А.А. Томпсон, Дж. Стрікленд, Н.М. Ушакова, А. Чендлер, А.В. Шегда, З.С. Шершньова та інші. Надбання названих вчених є значним внеском в теорію, методологію, методика формування фінансової стратегії підприємства умовах невизначеності, але з огляду на динамічність сучасного середовища та фінансово-господарських процесів, з виникненням чергових орієнтирів розвитку питання фінансової стратегії потребують нових підходів та рішень.

Актуальність і важливість пошуку шляхів вдосконалення стратегії підприємства в умовах нестабільного економічного середовища обумовили вибір теми, мету і послідовність дослідження.

**Мета магістерської роботи** полягає в визначенні теоретичних і практичних аспектів стратегії розвитку підприємства, її вибіру і обґрунтуванні, а також розробці на цій підставі шляхів вдосконалення формування стратегії розвитку підприємства на основі стратегічного аналізу зовнішнього середовища.

Відповідно до цієї мети в ході дослідження вирішувалися такі завдання:

- розглянути суть і класифікацію стратегії розвитку підприємства;
- розглянути процес формування та реалізації стратегії підприємства;
- розглянути методи оцінювання фінансового стану підприємства з урахуванням факторів зовнішнього середовища;
- проаналізувати розміщення капіталу підприємства за даними активу балансу;
- проаналізувати відносні показники ліквідності та фінансової стійкості підприємства;
- на основі фінансової звітності проаналізувати показники ділової активності та фінансові результати підприємства;
- запропонувати напрями щодо використання альтернативних енергетичних систем в Україні;
- розробити напрями вдосконалення стратегії розвитку підприємства на основі його сильних та слабких сторін;
- розробити підходи щодо використання внутрішніх резервів підприємства для поліпшення його фінансового стану

*Об'єктом дослідження* є процес формування фінансової стратегії підприємства.

*Предметом дослідження* є фінансові показники діяльності підприємства.

*Методи дослідження.* Теоретичною і методологічною базою дослідження стали роботи вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, конкретно-економічні методи – економічного і статистичного аналізу, групування. Джерелами інформації для аналізу фінансового становища підприємства ТОВ «Фурлендер Віндтехнолоджі» є річні форми звітності за період 2014-2017 рр., а також підручники, навчальні посібники, наукові праці та статті вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів в галузі аналізу фінансової стратегії підприємства, матеріали державних статистичних органів України.

**Наукова складова магістерської роботи полягає у:  
подальшому дослідженні:**

теоретичних основ формування стратегії підприємства;  
теоретичних особливостей функціонування підприємства в умовах нестабільного економічного середовища;

теоретичних методів оцінювання фінансового стану підприємства з урахуванням факторів зовнішнього середовища.

**подальшому розгляді:**

підходів до аналізу розміщення капіталу за даними активу балансу;

підходів до аналізу відносних показників ліквідності та фінансової стійкості;

підходів до оцінки ділової активності та фінансових результатів діяльності підприємства.

**подальшому розвитку і реалізації:**

існуючих напрямів вдосконалення стратегії розвитку підприємства на основі його сильних та слабких сторін;

існуючих напрямів щодо використання альтернативних енергетичних систем в Україні;

існуючих підходів щодо використання внутрішніх резервів підприємства для поліпшення його фінансового стану.

**Перший розділ** магістерської роботи присвячено дослідженню теоретичних основ стратегічного розвитку підприємства. В його межах визначено сутність фінансової стратегії підприємства, наведено характеристику та класифікацію; досліджено методичні підходи щодо оцінювання фінансового стану підприємства з урахуванням факторів зовнішнього середовища; розглянуто особливості функціонування підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

**В другому розділі** магістерської роботи проводиться аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «Фурлендер Віндтехнолоджі», аналіз розміщення оборотного капіталу за даними активу балансу та відносних показників ліквідності та фінансової стійкості; проводиться оцінка ділової активності та фінансових результатів діяльності підприємства.

На основі узагальнених даних про результати аналізу показників фінансової звітності, розроблено основні пропозиції щодо вдосконалення формування стратегії підприємства в умовах нестабільного економічного середовища, які викладено **в третьому розділі** магістерської роботи. На цьому етапі визначено сильні та слабкі сторони підприємства, проаналізовано стан та обсяги використання альтернативних енергетичних систем в Україні, розглянуто процес використання внутрішніх резервів підприємства для поліпшення його фінансового стану.

**Структура й обсяг роботи.** Магістерська робота представлена в обсязі 153 сторінки, і складається з 26 таблиць, 22 формул та 27 рисунків. Список використаної літератури містить 43 джерела.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі «**Основні напрями стратегічного розвитку підприємства**» розглянуто сутність та класифікацію фінансової стратегії підприємства, визначено основні цілі її формування, рекомендації до формування стратегії, розглянуто підходи до здійснення аналізу зовнішнього середовища підприємства.

Найважливішою проблемою кожного підприємства, що функціонує в ринкових умовах, є виживання і забезпечення подальшого розвитку. Вирішення цієї проблеми полягає у створенні і реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої й ефективної стратегії розвитку підприємства. Дедалі більше виникає необхідність управління на підставі науково обґрунтованого підходу.

Формування стратегії розвитку підприємства – один із основних етапів процесу стратегічного планування. Стратегія розвитку підприємства визначається в результаті вивчення зовнішнього оточення і можливих внутрішніх перспектив його діяльності з урахуванням непередбачених ринкових обставин. Вона полягає у встановленні довгострокової орієнтації підприємства на будь-який вид виробничої діяльності і зайняття запланованого положення як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Для формування стратегії розвитку підприємства необхідно вирішити три задачі: визначити характер стратегії розвитку; вибрати спосіб розвитку; сформулювати проект ділового портфеля підприємства. Визначення характеру стратегії розвитку підприємства здійснюється в кожному конкретному випадку індивідуально. Визначальним фактором у вирішенні даної задачі є стратегічні цілі діяльності підприємства.

Розрізняють наступні види стратегій: загальні для всього підприємства в цілому; загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами; для кожного з напрямків діяльності підприємства (як з виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг); для кожної з функціональних підсистем підприємства; ресурсні для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів. У залежності від класифікаційної ознаки розрізняють стратегії: за рівнем управління, на якому розробляється стратегія, за стадією «життєвого циклу» підприємства; за характером поведінки на ринку; за позицією в конкурентному середовищі. Залежно від рівня управління, на якому розробляються стратегії, розрізняють: корпоративну; ділову; функціональну; ресурсну; оперативну стратегії. Серед загальних стратегій, що мають місце впродовж «життєвого циклу» підприємства, розрізняють (за стадією життєвого циклу): стратегії зростання; стратегії стабілізації; стратегії скорочення, стратегії реструктуризації. Вибір стратегії зумовлений цілями підприємства (легкими чи складними), ризиком, на який іде компанія, зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства.

Коли підприємство займається зовнішньоекономічною діяльністю, одним із методів зменшення загроз є співпраця з місцевими партнерами, які знають бізнес-середовище, мережі збуту, закони та особливості культури. Щодо інших заходів,

які можуть використовуватися для попередньої підготовки проти прогнозованих загроз або ризиків, є страхування, стійкість, безперервність бізнесу та можливість аварійного відновлення. У нестабільному середовищі для реалізації своїх цілей підприємству необхідно управляти процесом взаємодії із зовнішнім середовищем шляхом побудови ефективної системи стратегічного управління.

Виділяють такі підходи до здійснення аналізу зовнішнього середовища підприємства: REST-аналіз, аналіз галузі, SWOT-аналіз.

Технологія PEST-аналізу. Політичне середовище. Політична стабільність держави є одним з ключових факторів, що дозволяють знизити ризики розвитку підприємства у межах обраної ним стратегії. Для підприємства при розробці стратегії важливо розуміти сталість та узгодженість (відсутність протиріч) законодавчої бази з питань економічної діяльності. При здійсненні аналізу технологічного середовища використовують наступні характеристики: державні витрати на НДОКР; державну орієнтацію на певні напрями технологічних зусиль; нові відкриття та розробки (національні та світові).

Технологія аналізу ситуації в галузі та конкуренції в ній. При аналізі специфіки галузі, як правило, аналізують її стан та привабливість для нових учасників – чим привабливіша галузь, тим жорсткіша буде в ній конкуренція. Якщо за результатами аналізу робиться висновок про привабливість галузі, то частіше за все підприємства обирають агресивну стратегію розвитку, яка передбачає нарощення обсягів продажу, здійснення інвестицій у розширення виробничих можливостей та оновлення обладнання. Така стратегія обумовлена необхідністю укріплення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Технологія SWOT - аналізу дозволяє провести детальне вивчення зовнішнього й внутрішнього середовища. Результатом раціонального SWOT-аналізу, спрямованого на формування узагальненого інформаційного потенціалу, повинні з'явитися ефективні рішення, що стосуються відповідної реакції (впливу) суб'єкта (слабкої, середньої й сильної) відповідно до сигналу (слабкому, середньому або сильному) зовнішнього середовища.

Стратегія підприємства – це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритети і для підприємства проблеми, його місію, головні цілі і розподіл ресурсів для їх досягнення. Вона формулює цілі та основні шляхи для їх досягнення, таким чином, що підприємство має спільний напрямок розвитку. Необхідність забезпечення умов для досягнення цілей функції діяльності підприємства викликає необхідність змінення пріоритетів при розробці та обґрунтуванні економічної стратегії розвитку підприємства, що в свою чергу обумовлює зміну технології обґрунтування прогнозованих показників його фінансово-господарської діяльності від прибутку до об'єму діяльності підприємства (товарообігу) і його асортиментної структури.

У другому розділі «**Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «Фурлендер Віндтехнолоджі»** проаналізовано стан та динаміку оборотного капіталу підприємства за даними активу балансу, проаналізовано відносні показники ліквідності та фінансової стійкості, надано оцінку ділової активності та фінансових результатів діяльності підприємства.

Фінансовий стан підприємства і його стабільність значною мірою залежать від

того, яке майно є в розпорядженні підприємства, в які активи вкладено капітал і який дохід вони йому приносять. Відомості про розміщення капіталу, що є в розпорядженні підприємства, містяться в активі балансу.

Оборотний капітал – це частина продуктивного капіталу, вартість якого повністю переноситься на новостворений продукт і повертається підприємству у грошовій формі після реалізації товару. Оборотний капітал у своїй основі – це авансовані підприємством кошти на формування запасів предметів праці, які після відповідної переробки перетворюються в готову продукцію – товар, та кошти, що обслуговують процес обороту товару.

Провівши аналіз динаміки оборотного капіталу підприємства за даними актику балансу бачимо, що в 2014 р. в структурі переважали оборотні активи – 75,4%. В 2015 –2017 рр. майно підприємства представлено переважно оборотними засобами. Оборотні активи представлені в запасах, дебіторською заборгованістю за продукцію, товари, роботи, послуги, та іншими оборотними активами. Вони складають 84,2% в 2015 р., 84,6% в 2016 р., 93,5 % в 2017 р.

Необоротні активи представлені основними засобами, незавершеними капітальними інвестиціями, нематеріальними активами, довгостроковими фінансовими інвестиціями.

В 2014 р. основну частку в структурі оборотних активів складають запаси (49%) та дебіторська заборгованість. В 2015 р. частка дебіторської заборгованості зростає з 45% в 2014 р. до 91%, запаси скоротилися до 8%. Зростання частки дебіторської заборгованості свідчить про постійне і значне збільшення обсягів продажу товарів або послуг з відстрочкою платежу. Запаси в 2017 р. порівнянні з 2014 р. зменшилися на 25%. Під структурою капіталу розуміють співвідношення власних та позикових коштів, які підприємство використовує в процесі своєї господарської діяльності.

Структура капіталу показує, що у 2017 році поточні зобов'язання займають найбільшу частку 92% це пов'язано із труднощами залучення довгострокових кредитів у сучасних умовах господарювання. Вони представлені короткостроковими кредитами банків, векселями виданими, кредиторською заборгованістю та іншими зобов'язаннями.

Власний капітал зменшився в 2017 р. в порівнянні з 2016 р. на 54,6 %. Зменшення власного капіталу означає, що підприємство може опинитися на межі банкрутства.

Для оцінки фінансової стійкості підприємства також використовуються коефіцієнти, розраховані по пасиву балансу, і коефіцієнти, що відображають взаємозв'язок між джерелами формування коштів та структурою вкладень.

Коефіцієнти фінансової стійкості можна розділити на коефіцієнти капіталізації, що характеризують фінансовий стан підприємства з позицій структури джерел коштів, і коефіцієнти покриття, що характеризують фінансову стійкість з позицій витрат.

За підсумками аналізу відносних показників фінансової стійкості можна зробити наступні висновки. Показник фінансової стійкості підприємства погіршується в 2017 р. в порівнянні з 2016 р. на 70,4 % , на 314,8% збільшується показник фінансового ризику, зменшується маневреність власного капіталу на 50 %

в 2017 р. в порівнянні з 2016 р.

Аналіз ліквідності балансу полягає в порівнянні коштів по активу, згрупованих за ступенем їх ліквідності і розташованих в порядку убування ліквідності, із зобов'язаннями по пасиву, згрупованими за термінами їх погашення і розташованими в порядку зростання таких термінів. Ліквідність балансу – це ступінь покриття зобов'язань підприємства активами. Для складання фінансового плану одним із джерел інформації є баланс ліквідності, за допомогою якого можна здійснювати прогнози розрахунки на випадок ліквідації підприємства. Щоб визначити, чи достатньо в підприємства грошей для погашення його зобов'язань, необхідно передусім проаналізувати процес надходження коштів від господарської діяльності та формування залишку коштів після погашення зобов'язань перед бюджетом, страховими та іншими соціальними фондами, а також виплати дивідендів. Аналіз ліквідності потребує ретельного аналізу структури кредиторської заборгованості підприємства. Баланс підприємства не повністю ліквідний, недолік активів другої групи не перекривається через недостатність активів першої групи (грошовими коштами), що забезпечує низьку ступінь платоспроможності підприємства. Також було розраховано показники ліквідності підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності нижче норми. Коефіцієнти загальної ліквідності в 2017 р. менше норми, можна сказати що платоспроможність підприємства незначна, тому існує фінансовий ризик, як для самого підприємства, так і для його партнерів. Коефіцієнт швидкої ліквідності в межах норми.

Своєчасний та повний аналіз ділової активності сприяє уникненню кризових явищ у виробничо-фінансовій діяльності підприємства, забезпеченню стійкого економічного зростання, мінімізує ризик неефективної діяльності в умовах економічної нестабільності ринкового середовища та конкуренції. Ділова активність доволі широке поняття й охоплює практично всі аспекти роботи підприємства та передбачає оцінку ринкової ситуації, яка характеризується обсягом виробництва, інвестицій, кількістю і розміром угод, станом портфелю замовлень, динамікою зайнятості, цін, завантаження виробничих потужностей, що в кінцевому підсумку у фінансовому аспекті проявляється, передусім, у швидкості обороту його коштів.

Підприємство нераціонально використовує наявні ресурси. Є операційний прибуток за рахунок того, що у підприємства знижуються адміністративні витрати на фоні зростання інших операційних доходів. Собівартість реалізованої продукції в 2015 р. в порівнянні з 2016 р. зростає на 9,1 %.

Збільшення показника собівартості реалізованої продукції може бути пов'язане, по-перше, зі збільшенням випуску продукції, по-друге, зі зміною структури виробництва (наприклад, збільшення частки більш трудомісткою продукції загальному обсязі виробництва), по-третє, на підвищення рівня змінних витрат і, нарешті, через підвищення суми постійних витрат. Вся сума чистого доходу підприємства – це виручка від реалізації. Виручка зменшується в 2017 р в порівнянні з 2016 р. на 11,7%, в 2016 р. в порівнянні з 2015 р. зменшується на 28,5%. У сукупності виручка зменшилася на 57,8% в 2016 р. в порівнянні з 2014 р. Попиту на продукцію немає, підприємство залежне від зовнішніх факторів. Валовий прибуток збільшується в порівнянні з 2016 р. на 19,3 %. Фінансовий результат зменшився в 2017 р. на 62,2 % порівнянні з 2014 р., зменшився чистий прибуток на



67,7 %.

Спостерігається підвищення фондівіддачі протягом досліджуваного періоду (зростання на 2,5 рази в 2015 р. в порівнянні з 2014 .). Зменшення фондівіддачі в 2016 р. відбувається за рахунок зниження виручки більш швидкими темпами, ніж темп зниження оборотних коштів. В 2016 р. вона підвищується в порівнянні с 2014 р. за рахунок того, що середньорічна сума основних засобів зменшується. В 2017 р. показник знов збільшується( зростання на 1,4 рази в 2017 р. в порівнянні з 2016.)

Оборотність оборотних активів суттєво збільшується в 2015 р. в порівнянні з 2014 р., в 2016 р. та в 2017 р. зменшується. Це негативна тенденція. Можна зробити висновок що підприємство неефективно використовує оборотний капітал. Зменшення цього коефіцієнта свідчить про уповільнення обороту оборотних засобів. У 2017 р. в порівнянні з 2014 р., оборотність основних засобів зменшуються на 65 днів. Дебіторська заборгованість зростає в 2017 р. в порівнянні з 2014 на 21 день. Період оборотності запасів в 2017 р. в порівнянні з 2014 зменшується на 35 днів.

У третьому розділі **«Заходи щодо вдосконалення формування стратегії сталого розвитку підприємства в умовах нестабільного економічного середовища»** обґрунтовано заходи щодо вдосконалення стратегії підприємства в умовах невизначеності, а саме, розглянуто внутрішні резерви підприємства для поліпшення його фінансового стану, проаналізовано стан та обсяги використання альтернативних енергетичних систем в Україні . Проведено розробку стратегії підприємства на основі SWOT-аналізу.

Альтернативна енергетика - це унікальний ресурс. Її можна виробляти в будь-яких кількостях, вона невичерпна, але існує й оборотна сторона. Витрати на її будівництво високозатратні і в найближчій перспективі не можуть бути рекомендовані для впровадження у великих об'ємах через високу питому вартість енергетичних установок, низький коефіцієнт використання встановленої потужності установок. Альтернативна енергетика відіграє значну роль в економічному та енергетичному зростанні країни. Проблема обмеженості ресурсів постійно стимулює людство до пошуку нових шляхів максимального задоволення потреб із мінімальним використанням коштів. В енергетиці цього можна досягти за рахунок підвищення енергоефективності та використання альтернативних видів енергії, які переважно є невичерпними. Використання енергії з поновлюваних джерел стимулює зниження попиту на традиційні енергетичні ресурси, що створює сприятливі умови для вирішення проблеми їх обмеженості, а також збереження навколишнього середовища. Для підвищення економічної ефективності виробництва альтернативної енергії необхідно вдосконалити наявну нормативно-правову базу, що регулює питання встановлення «зеленого» тарифу, необхідно розробляти певні методики розрахунку доцільності використання тих чи інших джерел альтернативної енергії, методики впровадження нових технологій, дослідні роботи, обрати чітку стратегію розвитку сфери альтернативного живлення та багато інших.

З урахуванням мети стратегії розвитку альтернативної енергетики, яка відповідає меті державної енергетичної політики та існуючих проблем в енергетичній галузі, завданням стратегії розвитку альтернативної енергетики є підвищення ефективності реалізації енергетичного потенціалу відновлювальних

джерел енергії . Ефективне використання власних відновлювальних джерел енергії дозволить знизити залежність енергетики держави від поставок з інших енергетичних систем, підвищуючи тим самим ступінь прогнозованості процесів енергозабезпечення і стійкість державного паливно-енергетичного комплексу. Оптимізація споживання паливно-енергетичних ресурсів призведе і до часткового вивільнення бюджетних коштів, створюючи можливість їх перерозподілу в соціально значущі проекти.

В умовах ринкової економіки обґрунтованість та дієвість управлінських рішень на мікро та макрорівнях значною мірою залежить від результатів оцінки фінансового стану суб'єктів господарювання, зміст якої виходить за межі обчислення окремих коефіцієнтів і передбачає вивчення комплексу різноманітних внутрішніх резервів, які відображають різні аспекти діяльності підприємства.

Для зміцнення фінансової стійкості та інституційного потенціалу підприємств України складають проекти фінансових планів. Завданням фінансового плану є систематичне введення в дію цільових механізмів, отримання доходів з метою доповнення бюджетних дотацій на підприємство, а також вдосконалення системи управління підприємством, яке гарантуватиме ефективне використання потоків доходів підприємства для оптимізації впливу з розрахунку на одиницю інвестицій .

Ефективне управління дебіторською заборгованістю на сучасному етапі є актуальною проблемою для багатьох вітчизняних підприємств, адже збільшення або зменшення дебіторської заборгованості здійснює великий вплив на фінансовий стан підприємства, рівень ризикованості. Її величина залежить від обсягу продажів, умов розрахунку з покупцями, періоду відстрочки платежу, платіжної дисципліни покупців, контролю за станом дебіторської роботи і претензійної роботи на підприємстві. Різке збільшення дебіторської заборгованості і її частки в оборотних активах може свідчити про необачну кредитну політику підприємства стосовно покупців, або про збільшення обсягу продажів, або про неплатоспроможність і банкрутство частини покупців.

Скорочення дебіторської заборгованості оцінюється позитивно, якщо це відбувається за рахунок скорочення періоду її погашення. Якщо ж дебіторська заборгованість зменшується в зв'язку зі зменшенням реалізації продукції, то це свідчить про зниження ділової активності підприємства.

Причинами, що призводять до виникнення заборгованості, можуть бути: фінансові труднощі дебітора; недисциплінованість особи, відповідальної за своєчасний платіж; нерозуміння наслідків неплатежів.

На сьогоднішній день облік дебіторської заборгованості регулюється законодавчими актами, але не зважаючи на повний контроль з боку держави, існує безліч невирішених питань в системі її розрахунків. Існує безліч факторів, що визначають обсяг дебіторської заборгованості, їх поділяють на зовнішні та внутрішні .

Зовнішні фактори практично не залежать від діяльності підприємств і обмежити їх вплив досить складно. Що стосується внутрішніх, то вони залежать від того, наскільки організовано управління дебіторською заборгованістю в межах діяльності підприємства .

Послаблення розрахункових умов, що збільшує дебіторську заборгованість

покупців, має свої переваги і недоліки. Так, з одного боку – це зростання обсягу продажу товарів та прибутку, а з іншого – збільшення суми безнадійних боргів та додаткові фінансові витрати через наявність на балансі дебіторської заборгованості.

Ефективність використання запасів впливає на стан та динаміку активів підприємства, їх оборотність і рентабельність, а структура джерел та умови фінансування запасів – на рівень фінансової стійкості підприємства. Тому для будь-якого підприємства важливим є ефективне організування процесу управління запасами. Контроль за станом запасів полягає в оцінюванні досягнення цілей у плануванні запасів, їх використанні, виконанні поставлених завдань, виявленні недоліків, відхилень нормативних показників стосовно запасів підприємства, збоїв у поповненні запасів та інших незапланованих негативних дій, що відбулися внаслідок неврахування усіх аспектів і причин їх виникнення, для ліквідації, усунення нагромадження помилок, зменшення витрат, подолання проблем організаційного характеру. Під управлінням запасами розуміють комплекс заходів щодо підтримання розміру запасу в заданих межах шляхом організації контролю за їх рівнем та оперативного планування параметрів замовлень. Управління розміром запасів являє собою одну з найважливіших функцій і складову частину управління запасами, тісно взаємопов'язана з організацією обліку і контролю їх рівня, плануванням та іншими процедурами логістичного менеджменту.

Без запасів не може існувати жодне підприємство. Управління запасами направлено на забезпечення безперебійного здійснення процесу виробництва і реалізації продукції, а також мінімізацію витрат по їх обслуговуванню на підприємстві. Ефективне управління запасами дозволяє знизити тривалість виробничого і всього операційного циклу, зменшити рівень поточних витратах на їх зберігання, знизити рівень трансакційних витрат з їх закупівлі, визволити з поточного господарського обороту частину фінансових засобів, реінвестує їх в інші активи.

Також у третьому розділі магістерської роботи було проведено ABC та XYZ – аналіз. За експертними оцінками, застосування методів ABC і XYZ-класифікації дозволяє понизити рівень запасів і скоротити час руху продукції на 25-45%, а це одна з основних цілей, які вирішують при впровадженні логістичного методу управління підприємством.

Таким чином, впровадження заходів з управління запасами на основі ABC-XYZ класифікації дозволить підвищити їх оборотність, за рахунок чого забезпечиться підвищення ліквідності, платоспроможності підприємства і знизяться операційні витрати. Підвищенню ефективності діяльності підприємства також буде сприяти комплекс заходів щодо зниження собівартості продукції (послуг) та збільшенню чистого доходу від реалізації.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі наведено теоретичне узагальнення і нове вирішення наукового завдання – формування стратегії сталого розвитку підприємства в умовах невизначеності, що виявляється у розробці відповідних пропозицій щодо поліпшення управління стратегією підприємства. Зміст основних висновків і рекомендацій полягає в наступному.

1. У роботі уточнено сутність поняття «стратегія підприємства», цілі її формування та класифікацію. Таким чином, стратегія підприємства – це процес формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробка комплексу заходів, які забезпечують їх досягнення. За своїм змістом стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий плановий документ, тобто це результат стратегічного планування. В свою чергу, стратегічне планування – це процес здійснення цілей на певний період та напрямків діяльності підприємства. Розробка стратегій підприємств – це досить складний і тривалий процес, враховуючи постійну переоцінку і періодичну перевірку вибраних цілей, аналізуючи при цьому стан середовища діяльності самого підприємства. Основна ціль формування стратегії підприємства це генеральна комплексна програма дій визначаюча пріоритетні для підприємства проблеми, тобто його місію, головні цілі розподілення ресурсів для їх досягнення. Існує декілька стратегій: стратегія концентрованого зростання, стратегія інтегрованого зростання, стратегія горизонтальної диверсифікації, стратегія скорочення. Будь-яка стратегія включає загальні принципи, на основі яких менеджери даного підприємства можуть приймати взаємопов'язані рішення, покликані забезпечити координоване і впорядковане досягнення цілей в довгостроковому періоді. Необхідність забезпечення умов для досягнення цілей функції діяльності підприємства викликає необхідність змінення пріоритетів при розробці та обґрунтованні економічної стратегії розвитку підприємства, що в свою чергу обумовлює зміну технології обґрунтування прогнозуємих показників його фінансово-господарської діяльності від прибутку до об'єму діяльності підприємства (товарообігу) і його асортиментної структури.

2. Визначено особливості функціонування підприємства в умовах нестабільного економічного середовища. Основними факторами нестабільності економічного середовища є такі: неочікувані зміни на підприємствах; поява нових технологій, що забезпечують підприємства, які ними володіють, вплив суспільства та політичних сил на поведінку підприємства; обмеженість ресурсів; формування нових цільових засад державної економічної політики; процеси економічної глобалізації. В умовах швидко змінного ринкового середовища та жорсткої конкуренції не існує єдиного універсального методу управління, що міг би забезпечити конкретному підприємству швидку адаптацію, оскільки його стан залежить від багатьох факторів, а саме: виробничий потенціал підприємства, попит на продукцію, поведінка конкурентів, стан економіки в цілому та ін., тому кожне підприємство змушене розробляти свою власну стратегію виживання та розвитку, спираючись на загальні принципи стратегічного управління.

Нестабільне середовище несе в собі загрози для стабільного розвитку підприємства, його зовнішньоекономічної діяльності та можливості функціонування взагалі. Діяльність підприємств в нестабільних умовах має певні особливості. Нестабільне зовнішнє середовище можна представити як сукупність трьох рівнів його якісного опису, характеристиками яких є: динаміка, яка визначається шляхом порівняння темпів і частоти змін у зовнішньому середовищі з реакцією підприємства на ці зміни, складність, що характеризується кількістю сучасних подій, які впливають на підприємства, порівняно з минулими подіями, невизначеність, яка характеризується звичністю подій порівняно з подіями, які відбулися в минулому, та передбачуваністю майбутнього на підставі минулого досвіду і навичок. Для реалізації своїх цілей підприємству необхідно управляти процесом його взаємодії із зовнішнім середовищем шляхом побудови ефективної системи стратегічного управління.

3. Визначено етапи стратегічного планування. Отже, етапи стратегічного планування починаються з визначення місії підприємства. Місія підприємства – це визначення «конкретної причини існування підприємства» – це твердження, що ідентифікує мету підприємства, методи його досягнення та групи адресатів, для яких працює наше підприємство. Місія підприємства може визначатись цінностями, якими керується підприємство.

4. Оцінка структури оборотних активів підприємства дозволила виявити, що на протязі 2014 р. основну частку в структурі оборотних активів складають запаси 49% та дебіторська заборгованість. В 2015 р. частка дебіторської заборгованості зростає з 45% в 2014 р. до 91%, запаси скоротилися до 8% в 2015 р. Зростання частки дебіторської заборгованості свідчить про постійне і значне збільшення обсягів продажу товарів або послуг з відстрочкою платежу. Запаси в 2017 р. порівнянні з 2014 р. зменшилися на 25%.

Основну частку в структурі оборотних активів в 2017 р. займає дебіторська заборгованість, її частка в 2017 р. в порівнянні з 2016 р. збільшилася на 3% . Зростання дебіторської заборгованості зумовлене не лише розширенням обсягів діяльності, а й уповільненням її оборотності у зв'язку з погіршенням стану розрахунків. Збільшення дебіторської заборгованості означає, що боржники підприємства невчасно розплачуються відносини із своїми боргами. Розмір заборгованості дебіторів також показує ставлення до споживачів продукції підприємства

5. Проведено аналіз розміщення капіталу підприємства на підставі даних активу балансу. Динаміка активів підприємства показує, що на протязі всього періоду перевалювали оборотні активи. Спостерігається зниження валюти балансу підприємства на 7,9% в 2016 р. в порівнянні з 2015 р. Це зниження обумовлено зменшенням оборотних активів на 7,55% та необоротних на 10,0%. На 49,9% в 2017 р. в порівнянні з 2016 р. збільшується валюта балансу. Необоротні активи зменшилися на 37,0 % в 2017 р. порівнянні з 2016 р. В 2015 –2017 рр. майно підприємства представлено переважно оборотними коштами. Оборотні активи представлені запасами, дебіторською заборгованістю за продукцію, товари, роботи, послуги, та іншими оборотними активами. Вони складають 84,2% в 2015 р., 84,6% в 2016 р., 93,5 % в 2017 р.

6. Проведено аналіз відносних показників фінансової стійкості. Показник фінансової стійкості підприємства погіршується в 2017 р. в порівнянні з 2016 р. на 70,4 % , на 314,8% збільшується показник фінансового ризику, зменшується маневреність власного капіталу на 50 % в 2017 р. в порівнянні з 2016 р.

7. Розроблено напрями удосконалення стану та обсягів використання альтернативних енергетичних систем в Україні. На сучасному етапі, враховуючи досягнутий рівень технологій, виробництво «зеленої» енергії не є рентабельним без спеціального стимулювання. Альтернативна енергетика, це унікальний ресурс. Її можна виробляти в будь-яких кількостях, вона невичерпна, але існує й оборотна сторона. Витрати на її будівництво високозатратні і в найближчій перспективі не можуть бути рекомендовані для упровадження у великих об'ємах через високу питому вартість енергетичних установок. Одним із найефективніших способів стимулювання розвитку альтернативної енергетики є цільове фінансування наукових розробок у цій сфері, а також їх упровадження, яке може здійснюватися як державою, так і суб'єктами господарювання.

8. Розроблено стратегію розвитку підприємства на основі SWOT-аналізу. В ході аналізу були виявлені сильні і слабкі сторони підприємства, які дають можливість визначити ті параметри, які є виграшними, їх потрібно розвивати і підтримувати на необхідному рівні, і параметри, поліпшення яких може оптимізувати процеси вдосконалення управління підприємством і звести до мінімуму можливість аспектів його погіршення. Виходячи з негативних факторів і наявних загроз, можна запропонувати такі заходи щодо поліпшення роботи підприємства: розробка нових методів виробництва і перетворення енергії, вивчення комплексної проблеми енергетики, використання найбільш економічно вигідних видів енергетичних ресурсів. Перед підприємством представлена повна картина справ: визначені параметри і характеристики, які можуть привести до комерційних ризиків, визначено позитивні та негативні характеристики підприємства.

9. Розроблено ABC-XYZаналіз. Переваги методів ABC і XYZ аналізу - простота, точність і наочність, можливість автоматизації. Використання аналізу в підприємстві, значно скоротить витрати, і збільшить прибуток. ABC-XYZаналіз – перспективний логістичний інструмент для вирішення управлінських завдань підприємства (витратами й функціонуванням підрозділів, вибір постачальників і каналів збуту), що дає змогу скорегувати його стратегію розвитку, тим самим підвищивши ефективність господарської діяльності підприємства загалом. Слід зазначити що, запаси є вагомою частиною активів підприємства, вони займають особливе місце у складі майна та домінуючі позиції у структурі витрат підприємств різних сфер діяльності при визначенні результатів господарської діяльності підприємства та при висвітленні інформації про його фінансовий стан. Таким чином, впровадження заходів з управління запасами на основі ABC-XYZ класифікації дозволить підвищити їх оборотність, за рахунок чого забезпечиться підвищення ліквідності, платоспроможності підприємства і знизяться операційні витрати.

Використання у практичній діяльності представлених висновків і рекомендацій щодо вдосконалення формування стратегії підприємства в умовах невизначеності сприятиме покращенню фінансового стану підприємства.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ РОБОТИ

### *Публікації у наукових фахових виданнях*

1. Дьячкова Ю.М. Розвиток альтернативної енергетики як засіб підвищення ефективності діяльності підприємств України / Ю.М. Дьячкова, К.В. Кізімова // Економічний аналіз: збірник наукових праць Дніпровського державного аграрного університету. – 2018. - №12 (частина 2) (подано до друку).

### *Матеріали доповідей на конференціях*

1. Кізімова К.В. Методи проведення аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства в сучасних умовах економіки України/ К.В. Кізімова // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Фінанси: теорія і практика». – К.: НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ, 2017. – 255 с

2. Михайличенко Н.М., Кізімова К.В. Інновації як основний чинник побудови конкурентоспроможної економіки. / К.В. Кізімова, Н.М. Михайличенко // Соціально-економічні та правові аспекти трансформації суспільства: матеріали XXII Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих вчених– Бахмут : ДонУЕП, 2018. – 136 с.

3. Свиначенко Т.І., Кізімова К.В. Інноваційні технології на підприємства роздрібної торгівлі / К.В. Кізімова, Т.І. Свиначенко// Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики: матер. VI міжнарод. наук.-практ. конференції з міжнар. участю 25-26 жовтня 2018 р. / ред. кол.: О.В. Посилкіна, О.В. Літвінова, Я.Г. Онищенко. – Х.: Вид-во НФаУ, 2018. – 268 с

4. Кізімова К.В. Формування стратегії сталого розвитку підприємства в умовах нестабільного економічного середовища/ К.В. Кізімова, // Студенти та молодь – для майбутнього України: матеріали IV Міжнар. Наук-практ.конф. (м.Бахмут, 26 жовтня 2018 р.) – Бахмут : ДонУЕП, 2018.–113с.

## АНОТАЦІЯ

**Кізімова К.В. Формування стратегії сталого розвитку підприємства в умовах нестабільного економічного середовища на прикладі ТОВ «Фурлендер Віндтехнолоджі».** – На правах рукопису.

Магістерська робота на здобуття освітньо –кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Донбаська державна машинобудівна академія Міністерства освіти і науки України, Краматорськ, 2018.

Роботу присвячено вирішенню актуальної наукової задачі - формування стратегії сталого розвитку підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

Визначено теоретичні та методичні основи вдосконалення стратегії сталого розвитку підприємства в умовах невизначеності.

Досліджено фінансовий стан підприємства та проведено аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «Фурлендер Віндтехнолоджі».

Розроблено заходи щодо вдосконалення стратегії сталого розвитку підприємства в умовах нестабільного економічного середовища ТОВ «Фурлендер Віндтехнолоджі» за рахунок використання внутрішніх резервів підприємства.

**Ключові слова:** *фінансовий стан, фінансова стратегія, фінансовий аналіз, ліквідність, запаси, дебіторська заборгованість, нестабільне економічне середовище.*

## АННОТАЦИЯ

**Кизимова К.В. Формирование стратегии устойчивого развития предприятия в условиях нестабильной экономической среды на примеров ООО «Фурлендер Виндтехнолоджи».** - На правах рукописи.

Магистерская работа на получение образовательного квалификационного уровня «магистр» по специальности 076 - Предпринимательство, торговля и биржевая деятельность. - Донбасская государственная машиностроительная академия Министерства образования и науки Украины, Краматорск, 2018.

Работа посвящена решению актуальной научной задачи - формированию стратегии устойчивого развития предприятия в условиях нестабильной экономической среды.

Определены теоретические и методические основы совершенствования стратегии устойчивого развития предприятия в условиях неопределенности.

Исследовано финансовое состояние предприятия и проведен анализ финансовых показателей деятельности ООО «Фурлендер Виндтехнолоджи».

Разработаны мероприятия по усовершенствованию стратегии устойчивого развития предприятия в условиях нестабильной экономической среды ООО «Фурлендер Виндтехнолоджи» за счет использования внутренних резервов предприятия.

***Ключевые слова:** финансовое состояние, финансовая стратегия, финансовый анализ, ликвидность, запасы, дебиторская задолженность, нестабильная экономическая среда.*

## SUMMARY

**Kizimova K.V. The Formation of a Strategy for the Sustainable Development of an Enterprise in an Unstable Economic Environment Based on Examples of LLC «Furlander Windtechnology».** - As a manuscript.

Master's work on obtaining educational qualification level "master" in the specialty 076 - Entrepreneurship, trade and exchange activities. - Donbass State Engineering Academy of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kramatorsk, 2018.

The work is devoted to solving an actual scientific task - the formation of a strategy for the sustainable development of an enterprise in an unstable economic environment.

The theoretical and methodological foundations of improving the strategy of sustainable development of an enterprise in the conditions of uncertainty are defined.

The financial condition of the company was investigated and the financial performance of Furlander Windtechnology LLC was analyzed.

Measures have been developed to improve the strategy of sustainable development of the enterprise in the conditions of the unstable economic environment of LLC «Furlander Windtechnology» through the use of internal reserves of the enterprise.

***Keywords:** financial condition, financial strategy, financial analysis, liquidity, reserves, accounts receivable, unstable economic environment.*