

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут ресторанно-готельного бізнесу та туризму

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи
та підприємництва

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Гарант освітньої програми
_____ О.О. Кравцов
« ____ » _____ 2021 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр
зі спеціальності 076 «Підприємство, торгівля та біржова діяльність»
за освітньою програмою 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

на тему:

**«МОНІТОРИНГ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА І РОЗРОБКА
ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ»**

Виконала Карамишевій Кристині Володимирівні
здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Керівник: доцент, д.е.н., зав. кафедри економіки та
бізнесу Лохман Н.В. _____
(підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань
Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Кривий Ріг
2021 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут ресторанно - готельного бізнесу та туризму

Кафедра: технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи та підприємництва

Форма здобуття вищої освіти заочна

Ступінь: магістр

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»

Освітня програма: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

_____ О.О. Кравцов
підпис

« ____ » _____ 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Карамішева Кристина Володимирівна

прізвище, ім'я, по батькові

1.Тема роботи: «Моніторинг фінансового стану підприємства і розробка фінансової стратегії»

Керівник роботи д.е.н, доцент Лохман Н.В.

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського

від “31” травня 2021 р. № 141-с

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “29” листопада 2021р.

3. Вихідні дані до роботи: первинні документи підприємства за 2018-2020 рр. (баланс, звіт про фінансові результати, інші внутрішні документи), офіційний сайт підприємства, статистичні дані з сайтів Державної служби статистики України, навчальна та науково-практична література, чинна нормативно-правова база України, данні, розміщені у мережі Інтернет.

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити): теоретико-методичні засади моніторингу фінансового стану підприємства; моніторинг фінансового стану підприємства

5. Перелік графічного матеріалу: сторінок 52, рисунки 3, таблиць 20, додатків 2, використаних джерел 45

6. Дата видачі завдання: «31» травня 2021 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 31.05.2021	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 05.10.2021	
3	Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи	до 19.10.2021	
4	Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 16.11.2021	
5	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 22.11.2021	
6	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 29.11.2021	
7	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту	до 03.12.2021	
8	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 03.12.2021	
9	Захист дипломної роботи	до 11.12.2021	

Здобувач ВО _____ **Карамишева К.В.**

Керівник роботи _____ **Лохман Н.В.**

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:
Сторінок 52, рисунків 3 , таблиць 20, додатків 2,
використаних джерел 45

Об'єкт дослідження: процес моніторингу фінансового стану ТОВ «АВЕРС-АВТО»

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти моніторингу фінансового стану підприємства і розробки фінансової стратегії

Мета дослідження: обґрунтування теоретичного та практичного механізму моніторингу фінансового стану підприємства і розробка фінансової стратегії в сучасних умовах господарювання

Методи дослідження: загальнонаукові методи: аналогія, системний аналіз, формалізація; методи економіко-статистичного аналізу: табличний (для представлення розрахунків і конкретних результатів дослідження), графічний, порівняння, групування; методи стратегічного аналізу: матричний метод; спостереження, опитування; методи експертної діагностики

Основні результати дослідження: на основі запропонованого алгоритму моніторингу фінансового стану підприємства проведено аналіз фінансового стану (з використанням вертикального та горизонтального аналізу, інструментарію рейтингової та інтегральної оцінки) та банкрутства підприємства (на основі п'ятифакторної моделі прогнозування банкрутства Альтмана), що стало підставою для розробки загальної стратегії розвитку та фінансової стратегії ТОВ «АВЕРС-АВТО»

Ключові слова: фінансовий стан, ліквідність, фінансова рівновага, підприємство, банкрутство, фінансова стратегія

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОНІТОРИНГУ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА	8
РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА	23
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Актуальність теми. Проблема моніторингу фінансового стану підприємства сьогодні є актуальною, оскільки, з одного боку, він є ототожненим результатом діяльності підприємства, а з іншого - дає зрозуміти підприємству, чи має воно шанс на подальший розвиток. Негативна риса будь якої підприємницької діяльності в ринковій економіці - це ризик, який пов'язаний із можливістю банкрутства підприємства. Ризик банкрутства поширюється не тільки на власників чи підприємство взагалі, але і на учасників, які мали з ним економічні відносини в тій чи іншій формі (через комерційний чи грошовий кредит, купівлю акцій, закупівлю продукції і т. ін.) [12, с.27].

В умовах посилення зовнішньої та внутрішньої конкуренції, загострення економічної ситуації та нестабільного становища в політичній сфері нашої країни підприємства досить часто через непродумане управління фінансовим станом опиняються на межі банкрутства. Через неправильне управління фінансовим портфелем усі підприємства, які не мають чіткого уявлення щодо їх фінансового стану та не знають як його контролювати, стикаються зі значними фінансовими й управлінськими труднощами [12, с.27].

Саме в зв'язку з цими проблемами й виникає питання про створення єдиного алгоритму моніторингу в управлінні фінансовим станом для подальшого функціонування підприємства за різних умов, які можуть виникати впродовж всього життєвого циклу кожного підприємства. Адже правильне стратегічне управління фінансовим станом, особливо за несприятливих умов - це запорука успішної та прибуткової діяльності в довгостроковому періоді.

Вивчення результатів досліджень і публікацій показав що, вагомий внесок у розробку теоретичних та методичних основ моніторингу фінансового стану підприємства зробили такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як: Кузьменко Л.В., Кузьмін В.В., Шаповалова В.М., Філімоненков О.С., Дема Д.І., Гадзевич О.І., Колосова Т.Д., Сухарев П.М., Ващенко Л.О., Савіцька Г.В., Белоліпецький В.Г., Коробов М.Я., Родионова В.М., Федотова М.А., Русак Н.А., Русак В.А., Уткин Э.А., Поддєрьогін А.М., Карачарова К. А., Наливайко Л.В. та інші.

Однак проведені дослідження показали, що в науковій літературі розкриваються окремі аспекти оцінки фінансового стану, причому такий інструмент як розробка фінансової стратегії, взагалі розглядається не в повній мірі з орієнтацією на моніторинг фінансового стану.

Мета кваліфікаційної роботи - обґрунтування теоретичного та практичного механізму моніторингу фінансового стану підприємства і розробка фінансової стратегії в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети було вирішено наступні **задачі**:

- надано загальну характеристику фінансового стану підприємства;
- розглянуто сутність фінансової стратегії підприємства;
- представлено методику моніторингу фінансового стану підприємства;

- визначено ринкову позицію підприємства;
- проведено діагностику фінансового стану підприємства;
- розроблено загальну та фінансову стратегію підприємства.

Об'єктом дослідження є процес моніторингу фінансового стану ТОВ «АВЕРС-АВТО».

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти моніторингу фінансового стану підприємства і розробки фінансової стратегії.

Теоретичною і методологічною основою кваліфікаційної роботи стали законодавчі документи, роботи вітчизняних і зарубіжних вчених. У роботі використані загальнонаукові методи: аналогія, системний аналіз, формалізація; методи економіко-статистичного аналізу: табличний (для представлення розрахунків і конкретних результатів дослідження), графічний, порівняння, групування; методи стратегічного аналізу: матричний метод; спостереження, опитування; методи експертної діагностики.

Інформаційною фазою є матеріали статистичної та бухгалтерської звітності підприємства, спостереження автора в період проходження переддипломної практики.

Наукова новизна роботи полягає в тому, що на основі запропонованого алгоритму моніторингу фінансового стану підприємства проведено аналіз фінансового стану (з використанням вертикального та горизонтального аналізу, інструментарію рейтингової та інтегральної оцінки) та банкрутства підприємства (на основі п'ятифакторної моделі прогнозування банкрутства Альтмана), що стало підставою для розробки загальної стратегії розвитку та фінансової стратегії ТОВ «АВЕРС-АВТО».

Апробація результатів дослідження. Результати кваліфікаційної роботи пройшли апробацію на всеукраїнській науково-практичній конференції з публікацію тез доповіді: Система стратегічного моніторингу фінансово-економічною стійкістю торговельних підприємств. *Актуальні тенденції наукових досліджень у сфері розробки і використання моделей економічної поведінки суб'єктів господарювання*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених м. Дніпро, 06 – 07 грудня 2021 р. URL: <http://nmetau.edu.ua/ua/mdiv/i2031/p601>

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОНІТОРИНГУ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

За умов впровадження в економіку України глобалізаційних відносин, суттєвого розширення прав підприємств у галузі фінансово-економічної діяльності значно зростає роль своєчасного та якісного аналізу фінансового стану підприємств, оцінки їхньої ліквідності, платоспроможності і фінансової стійкості та пошуку шляхів підвищення і зміцнення фінансової стабільності.

Особливого значення набуває своєчасна та об'єктивна оцінка фінансового стану підприємств за виникнення різноманітних форм власності, оскільки жодний власник не повинен нехтувати потенційними можливостями збільшення прибутку (доходу) фірми, які можна виявити тільки на підставі своєчасного й об'єктивного аналізу фінансового стану підприємств.

Систематичний аналіз фінансового стану підприємства, його платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості необхідний ще й тому, що дохідність будь-якого підприємства, розмір його прибутку багато в чому залежать від його платоспроможності. Ураховують фінансовий стан підприємства і банки, розглядаючи режим його кредитування та диференціацію відсоткових ставок.

Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Тому на нього впливають усі ці види діяльності підприємства. Передовсім на фінансовому стані підприємства позитивно позначаються безперебійний випуск і реалізація високоякісної продукції.

Як правило, що вищі показники обсягу виробництва і реалізації продукції, робіт, послуг і нижча їх собівартість, то вища прибутковість підприємства, що позитивно впливає на його фінансовий стан [26, с. 330].

На думку А.Г. Загороднього, Г.Л. Вознюка, Т.С. Смовженко, фінансовий стан – це стан економічного суб'єкта, що характеризується наявністю в нього фінансових ресурсів, забезпеченістю коштами, необхідними для господарської діяльності, підтримання нормального режиму праці та життя, здійснення грошових розрахунків з іншими економічними суб'єктами [11, с. 446]. Це поняття широке, але не повною мірою визначає сутність.

Більш розширене поняття дається у працях Н.А. Русака, В.А. Русака та зазначається, що фінансовий стан підприємства характеризується забезпеченістю фінансовими ресурсами, необхідними для нормальної виробничої, комерційної та інших видів діяльності підприємства, доцільністю і ефективністю їх розміщення та використання, фінансовими взаєминами з іншими суб'єктами господарювання, платоспроможністю та фінансовою стійкістю [30, с. 37].

Наступна точка зору авторів дослідження теоретичних основ фінансового стану підприємства В.М. Родіонової та М.А. Федотової, які зазначають, що «наявність власних оборотних коштів, їх збереження, співвідношення між

власними та залученими оборотними коштами характеризують рівень фінансової стійкості підприємства, його становище на фінансовому ринку, можливості додаткової мобілізації фінансових ресурсів за допомогою випуску цінних паперів» [29, с. 61].

Аналогічною є позиція В.Г. Белоліпецького, який зазначає, що найважливішою характеристикою фінансового стану є величина або наявність власних оборотних коштів [2, с. 52].

На думку Д.С. Молякова «фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, що відображає результат взаємодії всіх елементів фінансових і кредитних відносин, які виникають у підприємства в процесі його господарської та комерційної діяльності». Це поняття не дуже коректне так як від складу фінансових відносин автор виокремив кредитні, які є складовою частиною фінансових [21, с. 71].

Е.А. Уткін наголошує на комплексності поняття і зазначає, що «фінансовий стан є комплексним поняттям і характеризуються системою показників, які відображають наявність і розміщення коштів, реальні та потенційні фінансові можливості» [34, с. 104]. Показники не можуть відображати реальні та потенційні фінансові можливості підприємства.

Під фінансовим станом підприємства розуміють також рівень його забезпеченості відповідним обсягом фінансових ресурсів, необхідних для здійснення ефективної господарської діяльності та своєчасних грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями.

Фінансовий стан – одна з найважливіших характеристик виробничо-фінансової діяльності підприємств. Він може бути стійким або нестійким [16, с. 116].

Е.А. Маркар'ян, Г. П. Герасименко, С.Е. Маркар'ян розглядають фінансовий стан як сукупність показників, які відображають його здатність погасити боргові зобов'язання. Фінансовий стан, на думку дослідників, є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства [19, с. 68]. Таке поняття не розкриває його сутності. Також фінансовий стан - це не сукупність показників. За допомогою показників фінансовий стан лише кількісно оцінюється.

Досить змістовним є визначення М.Я. Коробова, який зазначає, що «фінансовий стан підприємства – це складна, інтегрована за багатьма показниками характеристика якості його діяльності. У найконцентрованішому вигляді фінансовий стан підприємства можна визначити як міру забезпеченості підприємства необхідними фінансовими ресурсами і ступінь раціональності їх розміщення для здійснення ефективної господарської діяльності та своєчасного проведення грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями. Це характеристика діяльності підприємства, в якій, як у дзеркалі, у вартісній формі відображені загальні результати роботи підприємства, в тому числі й роботи з управління фінансовими ресурсами» [13, с. 154].

Варто відзначити, що і в чинному законодавстві не існує єдиного підходу до суті даного поняття. Так, відповідно до Наказу Міністерства фінансів

України та Фонду державного майна України «Про затвердження Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації», фінансовий стан - це сукупність показників, що відображають наявність, розміщення і використання ресурсів [28].

А відповідно до Листа Державної податкової адміністрації України «Щодо Методичних рекомендацій по аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій», фінансовий стан є комплексним поняттям і відображає рейтинг підприємства на фінансовому ринку [42].

Проаналізувавши поняття «фінансовий стан підприємства», нами було виокремлено основні підходи до його визначення:

1. Фінансовий стан як рівень збалансованості структурних елементів активів і джерел їх фінансування підприємства, а також ступінь ефективності їх використання.

2. Фінансовий стан як стан капіталу в процесі його кругообігу та спроможність підприємства до саморозвитку.

3. Фінансовий стан підприємства як показник його фінансової конкурентоспроможності.

4. Фінансовий стан як здатність підприємства фінансувати свою діяльність та розраховуватися за зобов'язаннями.

5. Фінансовий стан як сукупність значень показників, що відображають процес формування й використання фінансових ресурсів.

6. Фінансовий стан як комплексне поняття, яке є результатом взаємодії усіх елементів системи фінансових відносин підприємства [39, с.100].

Узагальнивши вище наведену інформацію, можемо надати таке визначення поняттю «фінансовий стан підприємства» – це система фінансових відносин, що визначається сукупністю виробничо-господарських

Факторів та характеризується комплексом показників, що відображають наявність, ефективність розміщення й використання фінансових ресурсів суб'єкта господарювання, а також його конкурентоспроможність та здатність підприємства фінансувати свою діяльність.

Також необхідно розмежувати поняття «фінансовий стан», «фінансова стійкість», «фінансова стабільність» та «фінансова рівновага».

«Фінансовий стан» є найширшим поняттям з вище перелічених та характеризується (поряд з іншими поняттями) фінансовою стабільністю та фінансовою стійкістю. Фінансова стійкість є моментною характеристикою стану підприємства (тобто відображає міцність стану підприємства на певну дату), а фінансова стабільність характеризує динаміку міцності за певний період часу.

Під фінансовою стабільністю розуміють такий стан активів та джерел фінансування підприємства, яке гарантує йому постійну платоспроможність, характеризує ступінь фінансової незалежності підприємства, прибутковості фінансової рівноваги протягом тривалого періоду, незважаючи на вплив внутрішніх і зовнішніх факторів [24, с. 120].

Що стосується фінансової рівноваги, то вона, поряд з фінансовою стійкістю, являється складовою фінансової стабільності, однак, в той же час, може характеризувати фінансову стійкість (якщо розглядати її на певну дату, а не за проміжок часу). Фінансова рівновага – це характеристика стану фінансової діяльності підприємства, за якого потреба в збільшенні обсягу активів підприємства балансується можливостями підприємства щодо формування його фінансових ресурсів [35, с.182].

На сучасному етапі розвитку економіки науковці та практики у своїх дослідженнях все більше уваги звертають на проблему формування фінансової стратегії підприємств, як складової загальної стратегії. Такий підхід пов'язаний з тим, що фінансова діяльність суб'єктів господарювання вже не може бути звуженою до оперативного управління окремими складовими фінансових ресурсів: джерелами та напрямками їх використання. Однак у роботах відсутній єдиний підхід до визначення як поняття «фінансова стратегія», так і стратегії фінансового розвитку, що стримує розробку дієвих механізмів управління останньою [22, с. 62].

Фінансова стратегія підприємства – це визначення довгострокових фінансових цілей та завдань підприємства, що включають в себе формування, управління та планування його фінансових ресурсів з метою підвищення вартості підприємства за умови забезпечення фінансової рівноваги.

Розробка фінансової стратегії підприємства на сучасному етапі базується на методологічних засадах нової концепції управління – «стратегічного управління», яка активно впроваджується з початку 70-х років в корпораціях США і більшості країн Західної Європи. Концепція стратегічного управління відображає чітке стратегічне позиціонування підприємства (включаючи і фінансову його позицію), представлене в системі принципів і цілей його функціонування, механізмі взаємодії між елементами господарської та організаційної структури і формах їх адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища.

Стратегічне управління виникло на основі розвитку методології стратегічного планування, яке складає його сутнісну основу. На відміну від звичайного довгострокового планування, заснованого на концепції екстраполяції сформованих тенденцій розвитку, стратегічне планування враховувало не тільки ці тенденції, але і систему можливостей і небезпек розвитку підприємства, виникнення надзвичайних ситуацій, здатних змінити сформовані тенденції в майбутньому періоді.

На думку Дикань Л.В., фінансова стратегія підприємства – стратегія, що спрямована на управління його фінансовими ресурсами [9, с.14]. Тоді як, Поддєрьогін А. М [25, с.74.] визначає фінансову стратегію як стратегію, що включає методи та практику формування фінансових ресурсів, їх планування та забезпечення фінансової стійкості підприємства за ринкових умов господарювання.

Необхідність розробки фінансової стратегії зумовлена, в першу чергу, створенням загальної стратегії підприємства і виявляє її зв'язок та взаємозалежність із загальними стратегічними цілями підприємства.

При постановці загальних стратегічних цілей необхідно враховувати їх фінансові складові, але при цьому необхідно враховувати, що фінансові цілі можуть накласти корективи на процес формування загальної стратегії підприємства.

Фінансові стратегічні цілі формуються на основі поставлених загальних стратегічних цілей підприємства, вони пов'язані один з одним безпосередньо [44, с.184].

Виявлення найважливіших сутнісних характеристик фінансової стратегії в світлі сучасної парадигми управління підприємством дозволяє наступним чином сформулювати її зміст: «фінансова стратегія являє собою один з найважливіших видів функціональної стратегії підприємства, що забезпечує всі основні напрями раз витія його фінансової діяльності та фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватної коригування напрямків формування та використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища [4, с.52].

Формування фінансової стратегії пов'язане з постановкою цілей і завдань підприємства, підтримкою фінансових взаємозв'язків між підприємством і суб'єктами навколишнього середовища (фінансовим ринком, державними регулюючими органами, спеціалізованими фінансовими інститутами, діловими партнерами і т.д.). Підприємство досягає своїх стратегічних фінансових цілей, коли зазначені взаємозв'язки відповідають її внутрішнім фінансовим можливостям, а також дозволяють їй залишатися сприйнятливою до зовнішніх соціально-економічних вимог.

Розглядаючи поняття і зміст фінансової стратегії підприємства, необхідно підкреслити, що її формують ті ж умови і фактори, які впливають і на загальну стратегію суб'єкта господарювання. Якщо назвати специфічні фактори розвитку фондового, грошового і валютного ринків, то не важко доказати їх визначальну роль у створенні загальної стратегії підприємства, а не тільки її фінансового компоненту.

Успіх фінансової стратегії підприємства гарантується, коли стратегічні цілі відповідають реальним фінансовим можливостям підприємства, коли чітко централізоване фінансове управління, а методи його втілення є гнучкими й адекватними змінам фінансово-економічних параметрів розвитку підприємства.

Формування фінансової стратегії підприємства визначається змінами зовнішнього середовища. А це визначає необхідність постійного вивчення проблеми фінансової стратегії, взаємозв'язку її з тактичними рішеннями [44, с.185].

Кожне підприємство намагається досягти стабільного фінансового стану, тобто створити достатній обсяг фінансових ресурсів, що є гарантом своєчасності розрахунків з постачальниками, бюджетом та іншими ланками

фінансової системи, подальшого економічного та соціального розвитку підприємства.

Моніторинг фінансового стану підприємства має три основні цілі:

- перша – оцінити минулу фінансову діяльність підприємства;
- друга – підготувати інформацію, необхідну для прогнозування майбутньої діяльності підприємства;
- третя – порівняти показники діяльності підприємства з показниками інших підприємств галузі.

За допомогою чітко організованого моніторингу можна вчасно відстежити погіршення фінансового стану підприємства, коли поряд із показниками стабільності фінансового стану з'являються показники, що характеризують негативні тенденції у виробничій та господарській діяльності, які можуть призвести до банкрутства. Тому одним з основних завдань аналізу фінансового стану є оцінка прибутковості підприємства у співвідношенні з ризиком акціонерів, які вкладають у нього гроші.

Моніторинг фінансового стану підприємства має здійснюватись шляхом обчислення системи економічних показників, які характеризують господарсько-фінансове становище суб'єктів господарювання.

До основних показників, що, характеризують фінансовий стан підприємства, належать такі:

- прибутковість (рентабельність);
- оптимальний розподіл прибутку;
- оптимальні розміри власних оборотних активів, які забезпечують нормальний процес виробництва та реалізації продукції;
- наявність власних джерел формування оборотних активів в обсязі, достатньому для їх покриття;
- платоспроможність підприємства.

Якщо підприємство досягає у вказаних напрямках необхідних оптимальних параметрів, його фінансовий стан є стійким. Якщо ж воно не отримує, скажімо, прибутку, який би забезпечував необхідний приріст власних фінансових ресурсів, його фінансовий стан не може бути стійким. Тому розгляд змісту, порядку розрахунку вказаних показників, їх взаємозв'язку і впливу на фінансовий стан дуже важливий для підприємства [26, с. 315].

При моніторингу фінансового стану використовують такі його види:

1) аналіз горизонтальних процентних змін, який характеризує зміни окремих статей фінансової звітності за кілька періодів (років, кварталів, місяців);

2) аналіз вертикальних процентних змін характеризує співвідношення статей фінансової звітності стосовно вибраної однієї статті (обсяг продажів, валюта балансу);

3) порівняльний аналіз – співвідношення окремих показників підприємства і показників інших аналогічних підприємств або середньогалузевих показників;

4) аналіз коефіцієнтів ґрунтується на розрахунку окремих співвідношень показників і його використовують для дослідження взаємозв'язку між компонентами фінансової звітності.

Моніторинг фінансового стану підприємства важливий для:

- інвесторів, котрим необхідно прийняти рішення про формування «портфеля» цінних паперів;
- кредиторів – для певності, що борги будуть повернені;
- аудиторів, котрим необхідно розпізнати фінансові особливості підприємства;
- фінансових керівників, яким хочеться реально оцінити діяльність і фінансовий стан підприємства;
- керівників маркетингового відділу, яким хочеться створити стратегію просування товару на ринки [16, с. 116].

Моніторинг фінансового стану підприємства потребує системного і комплексного підходу і проводиться з метою одержання потрібної аналітичної інформації для внутрішніх і зовнішніх користувачів. Тому формування і функціонування фінансового ринку вимагають достовірної інформації про стан розвитку підприємств, їхню незалежність і надійність як для управління, так і користувачів зі сторони. Залежно від поставленої мети для проведення економічного аналізу використовують абсолютні показники бухгалтерського обліку й звітності підприємства і на основі економіко-статистичних методів розраховують відносні величини – коефіцієнти, проценти тощо [7, с 34].

Предмет моніторингу фінансового стану підприємства – економічні, виробничі, технологічно-технічні показники, тобто господарсько-фінансова діяльність підприємства, а основним методологічним прийомом аналізу є метод порівняння показників звітного періоду із розрахунковими і базовими, інших підприємств, а також з нормативними показниками.

Основне джерело економічної інформації – бухгалтерська та статистична звітність. За даними інформації, що міститься у бухгалтерському балансі, звітах про фінансові результати, про рух грошових коштів та про власний капітал, порівнянням одержаної інформації проводять аналіз фінансової діяльності товариства за горизонтальним і вертикальним напрямками.

Суть горизонтального аналізу полягає в тому, що приводять його порівнянням окремих показників за статтями балансу і звітів підприємства за суміжні звітні періоди і в динаміці за ряд років. Проводячи горизонтальний аналіз, встановлюючи відхилення від базового, попереднього звітного періоду або показників, планів, завдань та даних інших підприємств, виявляють тенденції розвитку підприємства, причини таких відхилень і можливі результати фінансової діяльності.

Вертикальний (або структурний) аналіз балансу і звітів дає змогу проаналізувати структуру активів підприємства, тобто визначити, яку питому вагу в загальній сумі активів (валюти балансу) становлять основний капітал та нематеріальні активи, запаси і витрати, фінансові вкладення, грошові кошти та дебіторська заборгованість, а у пасиві – аналізується структура власного

капіталу, короткострокової та довгострокової заборгованості, кредиторської заборгованості. При структурному аналізі звітності всі показники співвідносяться між собою, співставляються показники підприємства зі структурою показників інших господарств. Такий аналіз дає змогу відшукати оптимальну структуру активів та пасивів підприємства для успішного проведення господарської та фінансової діяльності [40, с. 169].

Для одержання потрібної аналітичної інформації робляться розрахунки з використанням показників, що об'єднані у групи:

- фінансової стійкості;
- платоспроможності;
- ділової активності;
- рентабельності [40, с. 170].

Вихідним етапом аналізу фінансового стану підприємства є попереднє ознайомлення з підсумками його роботи порівнянням даних балансу на кінець звітного періоду з підсумками на початок періоду як у цілому, так і за окремими статтями.

Такий загальний аналіз по горизонталі і вертикалі дає змогу визначити загальний напрям руху змін балансу. В умовах ринкової економіки підприємства мають позитивно оцінювати зростання валюти балансу за статтями, прагнути раціонально використовувати кошти, здійснювати довготермінові фінансові та капітальні вкладення.

Найважливішим абсолютним показником фінансової стабільності є наявність власних оборотних засобів. Це розрахунковий показник. Він визначається як різниця між поточними активами і поточними зобов'язаннями.

$$\text{НВОЗ} = \text{ПА} - \text{ПЗ}, \quad (1.1)$$

де ПА - поточні активи, тобто підсумок за II розділу активу балансу;
ПЗ - поточні зобов'язання, підсумок за IV розділу балансу [17, с. 242].

Коефіцієнту автономії показує частку власного капіталу у загальній сумі всіх джерел фінансування підприємства, які використовуються ним для здійснення статутної діяльності. Розраховується коефіцієнту автономії як відношення суми за підсумком розділу 1 пасиву балансу до суми підсумку балансу.

$$K_{\text{авт}} = \frac{BK}{PB}, \quad (1.2)$$

де $K_{\text{авт}}$ – коефіцієнт автономії;
BK – власний капітал;
PB – пасив балансу [36, с. 229].

Коефіцієнт фінансової стабільності (співвідношення власних і позикових коштів) показує, скільки позикових коштів привернуло підприємство на одну гривню вкладених в активи власних коштів. Розраховується він діленням суми власного капіталу до залученого капіталу.

$$K_{\text{фс}} = \frac{BK}{PK}, \quad (1.3)$$

де $K_{\text{фс}}$ – коефіцієнт фінансової стабільності;

BK – власні кошти;

PK – позикові кошти [36, с. 229].

Важливим при аналізі фінансової стійкості є коефіцієнт забезпечення власними коштами. Цей коефіцієнт розраховується як відношення різниці між обсягом джерел власних та притриваних до них коштів і фактичної вартості основних засобів та інших поза оборотних активів.

$$K_{\text{звк}} = \frac{П_1 - A_1}{A_2}, \quad (1.4)$$

де $K_{\text{звк}}$ – коефіцієнт забезпеченості власними коштами;

$П_1$ – сума підсумку за розділом 1 пасиву балансу;

A_1, A_2 – сума підсумку за розділами, відповідно, 1 та 2 активу балансу [36, с. 225].

Фінансова стійкість підприємства оцінюється і коефіцієнтом співвідношення залученого і власного капіталів. Цей показник показує, скільки позичкового капіталу залучило підприємство на одну гривню вкладеного в активи власного капіталу. Розраховується він співвідношенням всієї суми залученого капіталу до суми власного капіталу.

$$K_{\text{сзвк}} = \frac{ЗК}{BK}, \quad (1.5)$$

де $K_{\text{сзвк}}$ – коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів;

$ЗК$ – залучений капітал;

BK – власний капітал [36, с. 230].

Важливим показником, який характеризує фінансову стійкість підприємства, є коефіцієнт довгострокового залучення позичкових коштів. Він показує, скільки довгострокових позичкових коштів використано для фінансування активів підприємства поряд із власними коштами. Розраховується даний коефіцієнт діленням суми довгострокових кредитів на суму власних та позичкових коштів.

$$K_{\text{дзпк}} = \frac{ДК}{ДЗ + BK}, \quad (1.6)$$

де $K_{\text{дзпк}}$ – коефіцієнт довгострокового залучення позичкових коштів;

$ДЗ$ – довгострокові зобов'язання;

BK – власний капітал [36, с. 230].

Важливе значення для визначення фінансової стійкості підприємства має і розрахунок коефіцієнта залучення довгострокових позичкових коштів у сумі довгострокових активів. Розраховується цей коефіцієнт як відношення суми довгострокових позичкових коштів до суми довгострокових активів.

$$K_{зПК} = \frac{ДК}{ДА}, \quad (1.7)$$

де $K_{зПК}$ – коефіцієнт залучення довгострокових позичкових коштів у сумі довгострокових активів;

ДЗ – довгострокові зобов'язання;

ДА – довгострокові активи [36, с. 231].

Ступінь залежності підприємства від кредиторів можна визначити розрахунком коефіцієнта концентрації залученого капіталу. Визначається він співвідношенням суми довгострокових і короткострокових вкладень до суми активів підприємства.

$$K_{КЗК} = \frac{ДЗК}{А}, \quad (1.8)$$

де $K_{КЗК}$ – коефіцієнт концентрації залученого капіталу;

ДЗК – довгострокові і короткострокові вкладення;

А – активи [36, с. 231].

Для визначення частки активів, що відносяться до власного капіталу, визначається коефіцієнт фінансової залежності.

$$K_{ФЗ} = \frac{А}{ВК}, \quad (1.9)$$

де $K_{ФЗ}$ – коефіцієнт фінансової залежності;

А - активи;

ВК – власні кошти [36, с. 232].

Важливою характеристикою стійкості фінансового стану є коефіцієнт маневрування власних коштів підприємства.

$$K_{мвк} = \frac{А - ПЗ}{ВК}, \quad (1.10)$$

де, А – активи;

ПЗ – поточні зобов'язання;

ВК – власний капітал [36, с. 232].

Коефіцієнт фінансового левериджу – показник, який характеризує відношення довгострокових зобов'язань і джерел власних коштів підприємства,

тобто, він показує, скільки довгострокових зобов'язань приходить на одиницю джерел власного капіталу.

$$K_{\text{фл}} = \frac{\text{ДЗ}}{\text{ВК}}, \quad (1.11)$$

де $K_{\text{фл}}$ – коефіцієнт фінансового левериджу;

ВК – власні кошти;

ДЗ – довгострокові зобов'язання [36, с. 224].

Наступним етапом у діагностиці фінансового стану підприємства є аналіз платоспроможності та ліквідності підприємства.

Аналіз фінансового стану неможливий без аналізу платоспроможності та ліквідності. Розмежовуючи ці поняття, слід зазначити, що платоспроможність заводу – це його фінансовий стан, при якому є реальна можливість виконати без затримки першочергові зобов'язання за рахунок наявних коштів та поточних надходжень від господарської діяльності. Завод можна вважати платоспроможним, якщо сума грошових коштів, запасів, дебіторської заборгованості та інших активів більші та рівні його зовнішній заборгованості. Аналіз платоспроможності заводу проводиться на основі балансу розрахунком коефіцієнту платоспроможності – відношення платіжних засобів до першочергових зобов'язань [31, с. 242].

Коефіцієнту автономії, що має показати залежність від позикових засобів.

$$K_a = \frac{\text{ВК}}{\text{ПБ}}, \quad (1.12)$$

де K_a – коефіцієнт автономії;

ВК – власний капітал;

ПБ – пасив балансу [36, с. 223].

Коефіцієнт фінансової стабільності, який характеризує співвідношення власних та позикових коштів.

$$K_{\text{фс}} = \frac{\text{ВК}}{\text{ПК}}, \quad (1.13)$$

де $K_{\text{фс}}$ – коефіцієнт фінансової стабільності;

ВК – власні кошти;

ПК – позикові кошти [36, с. 224].

Коефіцієнт фінансового левериджу – показник, який характеризує відношення довгострокових зобов'язань і джерел власних коштів підприємства, тобто, він показує, скільки довгострокових зобов'язань приходить на одиницю джерел власного капіталу.

$$K_{\text{фл}} = \frac{ДЗ}{ВК}, \quad (1.14)$$

де $K_{\text{фл}}$ – коефіцієнт фінансового левериджу;

ВК – власні кошти;

ДЗ – довгострокові зобов'язання [36, с. 224].

Важливим при аналізі платоспроможності є коефіцієнт забезпечення власними засобами. Цей коефіцієнт розраховується за даними балансу підприємства за відповідний звітний період таким чином: від підсумку за розділом 1 пасиву балансу віднімається підсумок за розділом 1 активу балансу і отримана різниця ділиться на суму підсумку розділу 2 активу балансу, тобто розрахована фактична наявність власних і прирівняних до них джерел формування оборотних засобів ділиться на фактичну вартість оборотних засобів, які є на підприємстві.

$$K_{\text{звз}} = \frac{\Pi_1 - A_1}{A_2}, \quad (1.15)$$

де $K_{\text{звз}}$ – коефіцієнт забезпеченості власними засобами;

Π_1 – сума підсумку за розділом 1 пасиву балансу;

A_1, A_2 – сума підсумку за розділами, відповідно, 1 та 2 активу балансу [36, с. 225].

Коефіцієнт покриття (платоспроможності) – показник, який характеризує рівень достатності оборотних коштів (поточних активів) підприємства для погашення своїх поточних зобов'язань протягом року. Визначається він відношенням усіх поточних активів (за виключенням витрат майбутніх періодів) до поточних зобов'язань підприємства.

$$K_{\text{п}} = \frac{\text{ПА} - B_{\text{мп}}}{\text{ПЗ}}, \quad (1.16)$$

де $K_{\text{п}}$ – коефіцієнт покриття;

ПА – поточні активи;

$B_{\text{мп}}$ – сума витрат майбутніх періодів;

ПЗ – поточні зобов'язання [36, с. 225].

До зобов'язань з розрахунків належать короткострокові кредити та інші позикові кошти, розрахунки з кредиторами (постачальниками, бюджетом, органами соціального страхування, працівниками з оплати праці) та інші пасиви.

Ліквідність підприємства – це здатність підприємства погасити свої фінансові зобов'язання, тобто виконувати платіжні зобов'язання перед кредиторами, перетворювати матеріальні цінності і цінні папери у гроші. При аналізі ліквідності використовують поняття ліквідні активи й ліквідні засоби.

Економічні категорій – платоспроможність і ліквідність, мають єдину суть і тому вимірюються за допомогою одних і тих самих показників (коефіцієнтів). До таких відносяться коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності, загальний коефіцієнт ліквідності.

Сукупність цих коефіцієнтів дає змогу оцінити фінансовий стан підприємства, його платоспроможність і ліквідність, зробити об'єктивні висновки і намітити конкретні заходи щодо поліпшення [15, с 128].

Перш за все, найважливішим показником ліквідності є коефіцієнт покриття. Він показує рівень покриття активами підприємства своїх зобов'язань. Визначається коефіцієнт покриття відношенням усіх поточних активів до його поточних зобов'язань підприємства.

$$K_{\text{п}} = \frac{\text{ПА}}{\text{ПЗ}}, \quad (1.17)$$

де $K_{\text{п}}$ – коефіцієнт покриття;

ПА – поточні активи;

ПЗ – поточні зобов'язання [36, с. 221].

Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховується діленням найбільш ліквідних активів та активів, які швидко реалізуються (грошових коштів і дебіторської заборгованості) на поточні зобов'язання.

$$K_{\text{шл}} = \frac{\text{ГК} + \text{ДЗ}}{\text{ПЗ}}, \quad (1.18)$$

де $K_{\text{шл}}$ – коефіцієнт швидкої ліквідності;

ГК – грошові кошти;

ДЗ – дебіторська заборгованість;

ПЗ – поточні зобов'язання [36, с. 221].

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризується рівнем покриття зобов'язань підприємства його активами, строк перетворення яких у гроші відповідає строку погашення зобов'язань. Визначається коефіцієнт абсолютної ліквідності як відношення грошових коштів і короткострокових фінансових вкладень до суми короткострокових (поточних) зобов'язань.

$$K_{\text{ал}} = \frac{\text{ГК} + \text{КВФ}}{\text{ПЗ}}, \quad (1.19)$$

де $K_{\text{ал}}$ – коефіцієнт абсолютної ліквідності;

ГК – грошові кошти;

КВФ - короткострокові фінансові вкладення;

ПЗ – поточні зобов'язання [36, с. 222].

Наступним етапом діагностики фінансового стану підприємства є аналіз прибутковості та рентабельності.

Прибутковість або рентабельність є узагальнюючим критерієм роботи підприємства. Вона характеризує його діяльність і означає, що виручка від реалізації продукції, робіт, послуг покриває витрати на її виробництво, реалізацію і забезпечує відповідні нагромадження. Рентабельність підприємства аналізують як за абсолютними, так і за відносними показниками і визначають у коефіцієнтах та процентах. При аналізі рентабельності, цей показник в залежності від конкретної мети розраховують за різними методами.

Щоб мати повне уявлення, про ефективність використання основного і оборотного капіталу розраховують показники рентабельності реалізованої продукції, продажу, оборотних активів, всього капіталу, основних і оборотних фондів, перманентного капіталу та інші.

Рентабельність продажу визначається як відношення чистого прибутку до доходу від реалізації без податків, які включаються в ціну продукції.

$$P_{\text{пр}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ДР}} \cdot 100\% , \quad (1.20)$$

де $P_{\text{пр}}$ - рентабельність продажу;

ЧП – чистий прибуток;

ДР - дохід від реалізації без податків [17, с. 209].

Рентабельність продажу характеризує доходність операційної діяльності підприємства.

Рентабельність активів визначається як відношення чистого прибутку до середньої величини активів за період отримання відповідного чистого прибутку.

$$P_{\text{ОА}} = \frac{\text{ЧП}}{A} \cdot 100\% , \quad (1.21)$$

де $P_{\text{ОА}}$ - рентабельність активів;

ЧП – чистий прибуток;

A – активи [17, с. 210].

Цей показник служить для визначення ефективності використання капіталу, оскільки дає загальну оцінку доходності вкладеного в операційну діяльність капіталу, як власного так і позикового.

Рентабельність поточних активів дорівнює відношення чистого прибутку підприємства до середньої величини поточних активів (оборотних коштів) підприємства.

$$P_{\text{ПА}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ПА}} \cdot 100\% , \quad (1.22)$$

де $R_{ПА}$ - рентабельність поточних активів;

ЧП – чистий прибуток;

ПА – поточні активи [17, с. 210].

Цей показник характеризує величину прибутку, отриману з кожної гривні, що вкладена у поточні активи.

Рентабельності всього власного капіталу визначається як відношення чистого прибутку до середньорічної величини власного капіталу підприємства.

$$R_{ВК} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \cdot 100\% , \quad (1.23)$$

де $R_{ВК}$ - рентабельність власного капіталу;

ЧП – чистий прибуток;

ВК – власний капітал [17, с. 211].

Рентабельність основних засобів визначається відношенням чистого прибутку до середньої вартості основних засобів.

$$R_{ОЗ} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ОЗ}} , \quad (1.24)$$

де $R_{ОЗ}$ - рентабельність основних засобів;

ЧП – чистий прибуток;

ОЗ – основні засоби [17, с. 211].

Рентабельність матеріальних витрат визначається відношенням чистого прибутку до матеріальних витрат підприємства.

$$R_{МВ} = \frac{\text{ЧП}}{\text{МВ}} , \quad (1.25)$$

де $R_{МВ}$ - рентабельність матеріальних витрат;

ЧП – чистий прибуток;

МВ – матеріальні витрати [17, с. 211].

Рентабельність інвестиційного капіталу визначається відношенням чистого прибутку до середньої вартості інвестиційного капіталу підприємства.

$$R_{ІК} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ІК}} , \quad (1.26)$$

де $R_{ІК}$ - рентабельність інвестиційного капіталу підприємства;

ЧП – чистий прибуток;

ІК – інвестиційний капітал підприємства [17, с. 211].

РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

ТОВ «АВЕРС-АВТО» було створено 25.09.2006. Підприємство засновано на колективній формі власності та має статус юридичної особи, розрахунковий рахунок, баланс, штамп зі своїм найменуванням й округлу печатку, а також юридичну адресу: м. Маріуполь. Головною ціллю підприємства є реалізація автомобілів та запасних частин та отримання прибутку від господарської діяльності, задоволення соціально-економічних інтересів засновників та трудового колективу Товариства.

При аналізі зовнішнього середовища використовують матрицю PEST-аналізу. PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) - це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (Political), економічних (Economic), соціальні (Social) і технологічних (Technological) аспектів зовнішнього середовища, що впливають на бізнес компанії (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 - Матриця PEST-аналізу

Політичні фактори	Економічні фактори
- зміна законодавства у сфері оподаткування та ліцензування, - державний контроль за діяльністю бізнесу, - сприяння підприємництву з боку держави, - антимонопольне регулювання, контроль за дотриманням правил конкуренції.	- рівень інфляції, - купівельна спроможність, - коливання курсу долара і євро, - ціна на енергоносії, - рівень безробіття.
Соціально-культурні фактори	Технологічні фактори
- суспільні цінності, - демографічні чинники, - рівень індивідуального доходу, - новинки в області моди, - розшарування суспільства, низька соціальна мобільність.	- нововведення, - розвиток конкурентоспроможних технологій, - заміна та адаптація нової технології, - фінансові дослідження.

Аналіз споживачів підприємства ТОВ «АВЕРС-АВТО» представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Аналіз споживачів підприємства ТОВ «АВЕРС-АВТО»

№ п/п	Група споживачів	Частка у загальному товарообороті (%)
1	Мешканці Маріуполя	13
2	Приватні підприємства	30
3	Торговельні мережі	24
4	Промислові підприємства	18
5	Бюджетні установи	15
6	Всього	100

З даних таблиці 2.2 бачимо, що найбільшими споживачами ТОВ «АВЕРС-АВТО» є підприємства та державні організації, найменшими споживачами – мешканці Маріуполя та бюджетні установи.

За проведеним дослідженням діяльності ТОВ «АВЕРС-АВТО», на сьогоднішній день можна сказати, що підприємство активно розвивається та збільшує коло поставщиків та споживачів.

Організаційна структура ТОВ «АВЕРС-АВТО» представляє собою лінійно-функціональну систему управління і представлена на рис. 2.1. На підприємстві виділено п'ять основних відділів: виробництво, відділ збуту, відділ постачання, бухгалтерія та планово-економічний відділ. Менеджери відділів знаходяться у безпосередній підлеглих директору підприємства.

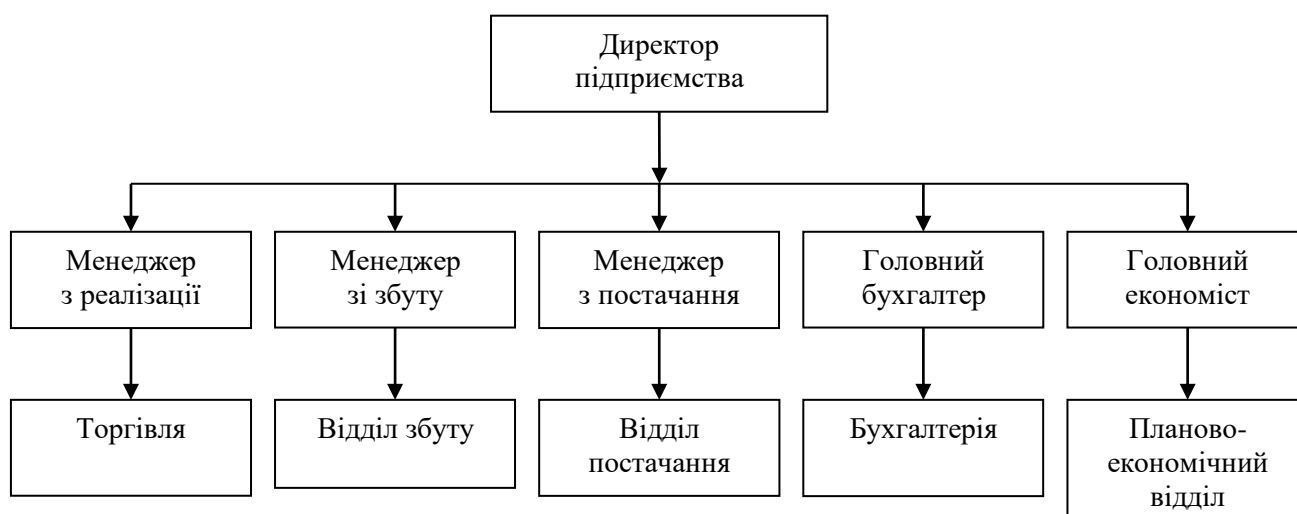


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління ТОВ «АВЕРС-АВТО»

SNW-аналіз (від англ. Strength, Neutral, Weakness) - це аналіз сильних, нейтральних і слабких сторін організації. Як показала практика, в ситуації стратегічного аналізу внутрішнього середовища організації як нейтральної позиції найкраще фіксувати середньоринкову стан для даної конкретної ситуації (таблиця 2.3).

Зазвичай SNW-аналіз застосовують для більш глибокого вивчення внутрішнього середовища організації після проведення SWOT-аналізу.

Таблиця 2.3 - Матриця SNW-аналізу ТОВ «АВЕРС-АВТО»

№ п/п	Значущі параметри в діяльності підприємства	S	N	W
1	2	3	4	5
1.	Навчання персоналу			X
2.	Умови праці		X	
3.	Мотивація та стимулювання персоналу		X	
4.	Кваліфікація персоналу		X	
5.	Оцінка якості роботи персоналу			X

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
6.	Соціальний пакет	X		
7.	Організація планування			X
8.	Рівень технічної оснащеності		X	
9.	Інформаційне забезпечення		X	
10.	Якість продукції		X	
11.	Організація маркетингу на підприємстві		X	
12.	Виробничі площі	X		
13.	Організаційна структура підприємства	X		
14.	Стан охорони праці		X	
15.	Обсяги виробництва		X	
16.	Асортимент продукції			X
17.	Чисельність персоналу			X
18.	Зароблена плата		X	
19.	Імідж (ділова репутація) підприємства	X		
20.	Психологічний клімат у колективі	X		
21.	Фінансова стійкість підприємства		X	
22.	Цінова політика		X	
23.	Обсяги продажів		X	
24.	Залежність від постачальників			X
25.	Орієнтація на споживача		X	
26.	Стратегія розвитку підприємства			X

Метод SWOT дозволяє встановити лінії зв'язку між зовнішніми можливостями і загрозами та сильними і слабкими сторонами фірми (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 - Матриця SWOT-аналізу ТОВ «АВЕРС-АВТО»

Можливості		О	Сильні сторони		S
1	Поліпшення сервісу і скорочення часу на обслуговування	1	1	Наявність власної площі та власного магазину	
2	Розширення ринку	2	2	Позитивний імідж компанії в суспільному житті (участь у виставках, конкурсах, благодійна діяльність)	
3	Розширення асортименту	3	3	Наявність власного виробництва	
4	Поліпшення рекламної компанії	4	4	Добре оснащення обладнанням	
Загрози		T	Слабкі сторони		W
1	Нестабільність курсу долар (закупівельні ціни прив'язані до \$)	1	1	Проблеми з якістю (середньої якості)	
2	Посилення конкуренції на ринку	2	2	Поганий розвиток пріоритетних рентабельних напрямків	
3	Зменшення цін на товари у конкурентів	3	3	Не насичений асортимент порівняно з конкурентами	

Основними конкурентами Товариства Є: Група компаній АІС (м. Київ), Богдан-Авто Холдинг (м. Черкаси), Віннер Імпорте Україна (м. Київ),

Автотрейд-АГ (м. Київ), Група компаній «Ніко» (м. Київ) та ін. Дані конкуренти мають значну частку на ринку, престиж та товарну привабливість, широкий асортмент продукції. Також серед конкурентів ТОВ «АВЕРС-АВТО» є багато дрібних приватних підприємств.

При аналізі ринкової позиції також використовують матриці: матриця Котлера, матриця БКГ.

Класифікації типів стратегічних господарських підрозділів: «Зірки»: високий зростання обсягу продажів і висока частка ринку. «Зірки» приносять дуже великий дохід. «Дійні корови»: висока частка на ринку, але низький темп зростання обсягу продажів. Їх привабливість пояснюється тим, що вони не вимагають додаткових інвестицій і самі при цьому забезпечують хороший грошовий дохід. «Собаки»: темп зростання низький, частка ринку низька, продукт як правило низького рівня рентабельності і вимагає великої уваги з боку керуючого. Від «Собак» треба позбавлятися. «Важкі діти»: низька частка ринку, але високі темпи зростання. У перспективі вони можуть стати як зірками, так і собаками (рисунок 2.2).

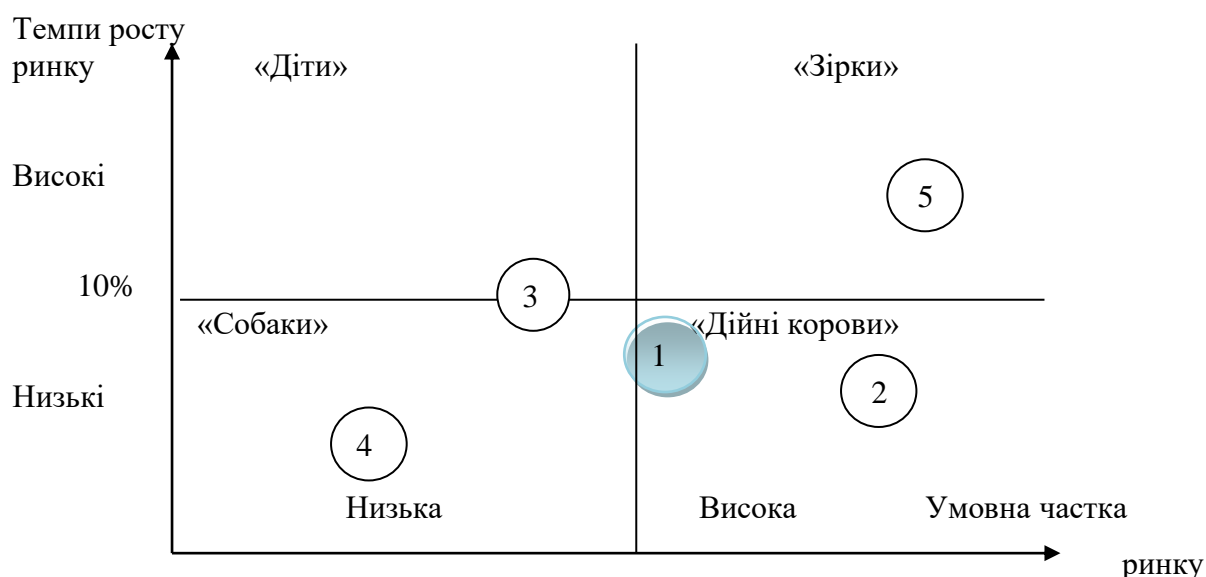


Рисунок 2.2 - Умовна частка ринку підприємства «АВЕРС-АВТО» залежно від темпів росту ринку з використанням матриці БКГ

- 1 - ТОВ «АВЕРС-АВТО»;
- 2 - «АІС»;
- 3 - «Богдан-Авто»;
- 4 - «Ніко»;
- 5 - «Віннер Імпортс Україна».

Матриця Ф. Котлера «Ціна – Якість» - дослідження стратегічного аналізу характеризує підприємства за параметрами ціна та якість (рисунок 2.3).

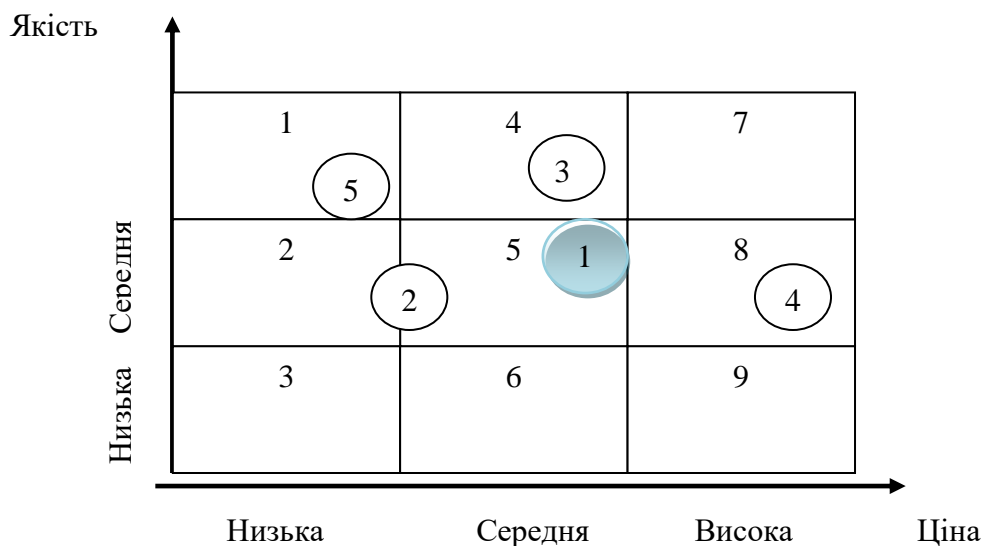


Рисунок 2.3 - Матриця Ф. Котлера «Ціна – Якість»

- 1 - ТОВ «АВЕРС-АВТО»;
- 2 - «АІС»;
- 3 - «Богдан-Авто»;
- 4 - «Ніко»;
- 5 - «Віннер Імпортс Україна».

Відповідно до матриці Ф.Котлера «Ціна – Якість» ТОВ «АВЕРС-АВТО» займає нестійку позицію, про що свідчить середня якість продукції, що виробляється та середній рівень цін на неї.

Для того, щоб проаналізувати основний конкурентний стан підприємства необхідно скласти матрицю можливих конкурентних ситуацій підприємства.

Наведена матриця передбачає, стан підприємства може змінюватись в результаті комплексної взаємодії змін зовнішніх умов та ефективності дій, що ухвалюються у відповідь на них його керівництва. Теоретично можливі будь – які поєднання параметрів, наведених у матриці. Однак важливо помітити, що при погіршенні або покращенні стану підприємства по одній групі параметрів її стан по іншій групі також пропорціонально погіршується або підвищується під впливом так званого «хвильового ефекту». Тому на практиці можливі стани підприємства групуються поблизу діагоналі матриці. Кожна з вказаних в таблиці 2.5 ситуацій характеризується власною динамікою, що описується з використанням різноманітних коефіцієнтів – індикаторів.

Розглянувши матрицю можливих конкурентних ситуацій можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «АВЕРС-АВТО» має стійку ситуація, щодо конкурентного стану, тобто підприємство здатне витримувати тиск зовнішніх чинників.

Таблиця 2.5 - Можливий конкурентний стан підприємства

Ресурси підприємства	Зовнішні умови ведення бізнесу					
		Дуже сприятливі	Відносно сприятливі	Невизначені	Відносно несприятливі	Дуже несприятливі
	Повністю адекватні	Відмінна ситуація	Стійка ситуація			
	Скоріш адекватні	Стійка ситуація	Стійка ситуація	Вразлива ситуація		
	Майже адекватні		Вразлива ситуація	Вразлива ситуація.	Рух за інерцією	
	Мало адекватні			Рух за інерцією	Рух за інерцією	Кризова ситуація
	Неадекватні				Кризова ситуація	Кризова ситуація

Наше підприємство достатньо ефективно займається реалізацією автомобілів та запасних частин до них, які потрібні на ринку, і достатньо добре використовує наявні ресурси. Разом з тим, у нього є можливості для вдосконалення, причому, якщо вдосконалення не проводитимуться, у підприємства можуть виникнути проблеми у разі зміни зовнішніх умов або погіршенні забезпеченості. Виходячи з моделі І. Адізеса, можна зробити висновок, що ТОВ «АВЕРС-АВТО» знаходиться на стадії «юності» характеризується яскраво вираженими конфліктами і суперечностями.

Відбувається децентралізація, з'являються професійні менеджери - змінюється організаційна культура, здійснюється перехід від екстенсивного розвитку до підвищення якості діяльності. До горизонтальних конфліктів додаються вертикальні - між засновниками компанії і професійними менеджерами, засновником і компанією. А також лінійно-функціональні - нові менеджери перерозподіляють ролі і обов'язки, створюють систему винагород, вводять правила і норми поведінки співробітників.

Для даного етапу характерні деякі проблеми (таблиця 2.6)

Таблиця 2.6 - Проблеми, характерні для етапу розвитку підприємства

Нормальні проблеми	Анормальні проблеми
ЕТАП ЮНОСТІ	
<ul style="list-style-type: none"> • Конфлікти між партнерами і особами, що ухвалюють рішення • Тимчасова втрата бачення • Неєфективна система матеріального стимулювання працівників • Безсистемне делегування повноважень • Правила встановлюються, але не дотримуються • Відносини «любові-ненависті» між підприємством і її лідером (генеральним директором) • Труднощі зміни стилю керівництва 	<ul style="list-style-type: none"> • Неузгодженість цілей • Швидке ослаблення взаємної довіри і пошани • Надмірна кількість внутрішніх правил і процедур • Незмінний стиль керівництва • Управління за принципом «розділяй і володарюй» • Введення надмірних і витратних заходів контролю

У таблиці 2.7 визначені основні фактори успіху ТОВ «АВЕРС-АВТО». Дані фактори діляться на: товарні, фінансові, інформаційні та кадрові. Для кожної групи факторів визначені свої параметри успіху.

Таблиця 2.7 - Фактори успіху ТОВ «АВЕРС-АВТО»

Фактор успіху	Параметри успіху
Товарні	Наявність необхідного асортименту продукції, у відповідності з попитом; висока якість продукції; адекватні ціни на продукцію; збереження існуючих та пошук нових клієнтів.
Фінансові	Зменшення фінансових ризиків; оптимізація видатків за наявних умов; максимізація прибутку за наявних умов.
Інформаційні	Використання сучасних засобів збору, обробки, передачі та зберігання інформації; ефективне сучасне інформаційне забезпечення; використання електронних засобів комунікацій.
Кадрові	Збереження фахівців; вмотивованість робітників на ефективну працю; підвищення кваліфікації працівників; збереження рівня висококваліфікованих працівників.

Для кожного фактора успіху визначаємо стратегічну мету, завдання та результативний показник. Це дає змогу визначити, за рахунок яких показників буде досягнуте стратегічне завдання.

Рейтингова оцінка дає можливість охарактеризувати стан підприємства за допомогою одного синтезованого показника – рейтингу, що вимірюється в балах. Розробимо систему показників, яка включає розрахунок наступних показників: рентабельність основних фондів (P_{OF}), рентабельність оборотних активів (P_{OA}), продуктивність праці (Пт), Рентабельність продажу ($P_{прод}$), оборотність оборотних активів (Коб), фондвіддача (Φ_B).

По запропонованій системі знайдені значення представимо у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Розрахунок показників для рейтингової оцінки

Показник	ТОВ «АВЕРС-АВТО»	«АІС»	«Богдан-Авто»	«Ніко»	«Віннер Імпорте Україна»	«Автотрейд-АГ»
1. Рентабельність основних фондів, %	0,76	0,84	0,98	0,74	0,68	1
2. Рентабельність оборотних активів, %	0,69	0,80	0,95	0,66	0,59	1
3. Продуктивність праці, тис. грн./чол.	0,89	0,89	0,99	0,88	0,89	1
4. Рентабельність продажу, %	0,56	0,69	0,83	0,51	0,49	1
5. Оборотність оборотних активів, рази	0,89	0,91	0,99	0,88	0,87	1
6. Фондовіддача, тис. грн.	0,94	0,93	1	0,96	0,97	0,97

Наступним етапом є визначення рейтингової оцінки для кожного підприємства, що піддається аналізу. Слід зазначити, що перше місце (відповідно до формули), займає підприємство з найменшим значенням показника рейтингової оцінки (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 - Визначення рейтингової позиції підприємств

Назва підприємств	Рейтингова оцінка	Місце
1. ТОВ «АВЕРС-АВТО»	0,61	4
2. «АІС»	0,43	3
3. «Богдан-Авто»	0,18	2
4. «Ніко»	0,67	5
5. «Віннер Імпорте Україна»	0,74	6
6. «Автотрейд-АГ»	0,03	1

За підрахунками рейтингової оцінки (таблиці 3.9) необхідно сказати, що перше місце зайняло підприємство «Автотрейд-АГ», його рейтинг найменший – 0,03 серед підприємств, що займаються оптовою, роздрібною торгівлею автомобілями. «АВЕРС-АВТО» займає 4 місце, його рейтинг склав – 0,49.

Для більш детальної характеристики підприємства, що досліджується розглянемо основні показники його господарської діяльності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Основні показники господарчої діяльності ТОВ «АВЕРС-АВТО» за 2018 - 2020 рр.

Показники	Одиниці виміру	Роки			Темп зміни, %	Відхилення (+, -)
		2018р.	2019 р.	2020 р.		
1	2	3	4	5	6	7
Товарооборот у поточних цінах	тис.грн.	1413734	1570816	2044432	114,23	473616
Товарооборот у порівняльних цінах	тис.грн.	1413734	1570816	1892992,59	120,51014	322176,59
Доход від реалізації товарів (валовий прибуток)	тис.грн.	348192,1	386880,1	494832,16	127,9	107952,06
у % до товарообороту	%	19,85	20,52	22,98	111,97	2,46
Інші операційні доходи	тис.грн.	1508,832	1676,48	128,96	7,69	-1547,52
Адміністративні витрати	тис.грн.	1205,568	1339,52	1480,64	110,54	141,12
Витрати на збут	тис.грн.	175780,8	195312	268112	137,27	72800
Інші операційні витрати	тис.грн.	161366,4	179296	219022	122,16	39726
Фінансовий результат від операційної діяльності:	тис.грн.	11348,15	12609,06	6346,48	50,33	-6262,58
у % до товарообороту	%	2,3	2,44	1,86	76,23	-0,58
Доход від участі в капіталі	тис.грн.	0	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	тис.грн.	0	0	0	0	0
Інші доходи	тис.грн.	22,14	24,6	45,3	184,15	20,7
Фінансові витрати	тис.грн.	1123,2	1248	1176	94,23	-72
Втрати від участі в капіталі	тис.грн.	0	0	0	0	0

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6	7
Інші витрати	тис.грн.	348,885	387,65	299,1	77,16	-88,55
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток/збиток)	тис.грн.	9898,209	10998,01	4916,68	44,71	-6081,33
Витрати (дохід) з податку на прибуток	тис.грн.	1781,676	1979,64	885	44,71	-1094,64
Чистий фінансовий результат	тис.грн.	8116,533	9018,37	4031,68	44,71	-4986,69
у % до товарообороту	%	0,45	0,48	0,19	39,14	-0,29
Середньооблікова чисельність робітників підприємства	осіб	61	68	49	72,06	-19
Продуктивність праці	тис.грн.	24949,91	27722,12	43946,13	158,52	16224,01
Фонд заробітної плати	тис.грн.	7824,96	8694,4	7324,8	84,25	-1369,6
Середньомісячна заробітна плата 1-го робітника в місяць	грн.	9589,41	10654,9	12457,14	116,91	1802,24
Середня вартість основних фондів	тис.грн.	239494,3	266104,8	279676,8	105,1	13572
Середня вартість оборотних активів	тис.грн.	313382,2	348202,4	396312,8	113,82	48110,4

На основі даних таблиці 2.10, можна зробити висновок, що товарооборот ТОВ «АВЕРС-АВТО» збільшився у 2020р. на 322176,59 тис. грн. Це відбулося в наслідок зростання цін на окремі групи автомобілів. Рентабельність витрат склала 1,80 %, що по зрівнянню зі середньою банківською відсотковою ставкою по депозитах на кінець 2020 р. у розмірі 21 % у гривні незадовільно.

На підприємстві не дотримується економічний закон випередження росту продуктивності праці по відношенню до росту заробітної плати, котра, при цьому, вища за мінімальний прожитковий мінімум.

Проведемо аналіз стану та ефективності використання оборотних активів ТОВ «АВЕРС-АВТО» у таблиці 2.11.

У звітному році власні оборотні активи підприємства зменшились на 3525,6 тис. грн. (1,83 %) і склали 189592 тис. грн. Це свідчить про те, що підприємство у 2020 р. більш інтенсивно користувалося кредиторською заборгованістю для формування оборотних активів, як вже було зазначено вище. Коефіцієнт оборотності оборотних активів склав 5,16, що на 0,65 (14,34 %) більше показника минулого року. Це свідчить про те, що число оборотів оборотних активів збільшилось на 0,65 разів та підприємству для оперативної поточної діяльності необхідно мати менше коштів, що є позитивним явищем. Відповідно зменшилась тривалість одного обороту оборотних активів на 10,01 днів (12,54 %) та склала 69,79 днів. Негативним явищем є те, що у звітному році відбулось зменшення показника рентабельності оборотних активів на 0,25 (2,63 %), він склав 9,13 %. Підприємство по зрівнянню з 2020 р. отримало на 1 грн. оборотних активів на 2,63 % менше чистого прибутку.

Таблиця 2.11 - Аналіз стану та ефективності використання оборотних активів підприємства

Показники	Формула	Од. вим.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Темп зміни, %	Відхилення (+,-)
Власні оборотні активи	ВК-НОА	тис. грн.	173806	193118	189592	98,17	-3525,6
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	ВРч/ОАсер	коєф.	4,059	4,51	5,16	114,34	0,65
Тривалість одного обороту оборотних активів	ОАсер/ВРч сер.доб	дні	71,82	79,8	69,79	87,46	-10,01
Рентабельність оборотних активів	Пч/ОАсер*100	%	8,442	9,38	9,13	97,37	-0,25
Коефіцієнт фондоемності оборотних активів	ОАсер/ВРч	коєф.	0,198	0,22	0,19	87,46	-0,03

Проте, коефіцієнт фондоемності оборотних активів склав 0,19, що на 0,03 (12,54 %) менше показника минулого року і свідчить про те, що на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції було авансовано на 12,54 % менше оборотних активів, що говорить про підвищення ефективності їх використання.

Проаналізуємо джерела формування фінансових ресурсів ТОВ «АВЕРС-АВТО» у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Аналіз джерел формування фінансових ресурсів підприємства

Джерела фінансових ресурсів	2019 р.			2020 р.			Відхилення (+,-)	Темп зміни, %
	тис. грн.	% у під-пункті	% до ітогу	тис. грн.	% у під-пункті	% до ітогу		
Загальна сума джерел фінансових ресурсів	614307,2		100,00	676000		100,00	61692,8	110,04
1. Власні внутрішні)	459222,4	100,00	74,75	469248	100,00	69,42	10025,6	102,18
1.1 Статутний капітал	85529,6	18,62	13,92	85529,6	18,23	12,65	0,00	100,00
1.2 Інший додатковий капітал	290534,4	63,27	47,29	290534,4	61,91	42,98	0,00	100,00
1.3 Резервний капітал	15038,4	3,27	2,45	16744	3,57	2,48	1705,6	111,34
1.4 Нерозподілений прибуток	68120	14,83	11,09	76440	16,29	11,31	8320	112,21
2. Позикові (зовнішні)	155084,8	100,00	25,25	206752	100,00	30,58	51667,2	133,32
2.1 Кредити банків	53227,2	34,32	8,66	0,00	0,00	0,00	-53227,2	0,00
2.2 Кредиторська заборгованість	84520,8	54,50	13,76	158912	76,86	23,51	74391,2	188,02
2.3 Інші позикові кошти	17336,8	11,18	2,82	47840	23,14	7,08	30503,2	275,94

Загальна сума джерел фінансових ресурсів у звітному році збільшилась на 16192,8 тис. грн. (10,04 %) і склала 676000 тис. грн. При чому, власні кошти за період звітного року зросли на 10025,6 тис. грн. (2,18 %) та склали 469248 тис. грн., їх питома вага у складі фінансових ресурсів зменшилась на кінець 2020 року на 5,33 % і склала 69,42 %.

У звітному році не відбулося змін у статутному та іншому додатковому капіталі, їх сума склала 85529,6 тис. грн. та 290534,4 тис. грн. відповідно, проте зменшилась їх питома вага у складі фінансових ресурсів-статутний капітал на 1,27 % (12,65 %), інший додатковий капітал на 4,31 % (42,98 %). Резервний капітал збільшився на 1705,6 тис. грн. (11,34 %) і склав 16744 тис. грн. Також збільшився нерозподілений прибуток на 8320 тис. грн. (12,21 %) і склав 76440 тис. грн. У звітному році підприємство активно користувалося позиковими коштами-їх загальна сума склала 206752 тис. грн. та збільшилась на 51667,2 тис. грн. (33,32 %).

Їх питома вага у складі фінансових ресурсів збільшилась на кінець 2009 року на 5,33 % за рахунок значного збільшення кредиторської заборгованості та інших позикових коштів відповідно на 74391,2 тис. грн. (88,02 %) та 30503,2 (275,94 %). Від кредитів банків у звітному році підприємство повністю відмовилось.

Проведемо аналіз ліквідності балансу та оборотних активів ТОВ «АВЕРС-АВТО» у таблиці 2.13. Ліквідність балансу визначається як ступінь покриття зобов'язань підприємства її активами, строк перетворення котрих у гроші відповідає строку погашення зобов'язань. Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо виконуються наступні умови: $АЛА > ТЗ$, $СЛА > ПКк$, $ПРА > ПКд$, $ВРА < ВК$. ТОВ «АВЕРС-АВТО» у звітному році склалися наступні нерівності: $АЛА < ТЗ = 48152 < 204464$; $СЛА > ПКк = 277440,8 > 2288$; $ПРА > ПКд = 118903,2 > 0$; $ВРА < ВК = 279656 < 469248$.

Виконуються всі умови, окрім першої-абсолютно ліквідні активи підприємства (грошові кошти та їх еквіваленти) менші за термінові зобов'язання та покривають їх лише на 23,6%. Але, підприємству було б не раціонально тримати на розрахунковому рахунку таку суму коштів, здатну покрити всі термінові зобов'язання, а саме кредиторську заборгованість та інші поточні зобов'язання, оскільки це може привести до знецінення грошових коштів та їх заморожуванню. Більш вигідно, пустити їх у оборот для отримання більшого прибутку, оскільки дуже мала вірогідність, що всі кредитори одночасно будуть вимагати погашення боргу. Таким чином, вважаємо баланс підприємства достатньо ліквідним.

Розглянемо відносні показники ліквідності. У звітному році відбулося зменшення усіх чотирьох показників ліквідності оборотних активів: коефіцієнт загальної ліквідності зменшився на 0,33 (14,62 %) і склав 1,92, коефіцієнт проміжної ліквідності зменшився на 0,09 (5,63 %) і склав 1,57, коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився на 0,09 (27,99 %) і склав 0,23, а коефіцієнт термінової ліквідності зменшився на 0,24 (52,18 %) і склав 0,24.

Таблиця 2.13 - Аналіз ліквідності підприємства

Показники	Формула	Од. вим.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Темп зміни, %	Відхилення, (+,-)
АКТИВИ							
1. Абсолютно ліквідні активи	АЛА	тис. грн.	45143,3	50159,2	48152	96	-2007,2
2. Середньоліквідні активи	СЛА	тис. грн.	187767,2	208630,2	277440,8	132,98	68810,56
Достатньо ліквідні активи	ДЛА	тис. грн.	232910,5	258789,4	325592,8	125,81	66803,36
3. Повільно реалізовані активи	ПРА	тис. грн.	80471,7	89412,96	118903,2	132,98	29490,24
4. Важко реалізовані активи	ВРА	тис. грн.	239494,3	266104,8	279656	105,09	13551,2
ПАСИВИ							
1. Термінові зобов'язання	ТЗ	тис. грн.	91671,8	101857,6	204464	200,74	102606,4
2. Короткострокові пасиви	ПКк	тис. грн.	47904,5	53227,2	2288	4,3	-50939,2
Поточні зобов'язання	ПЗ	тис. грн.	139576,3	155084,8	206752	133,32	51667,2
3. Довгострокові пасиви	ПКд	тис. грн.	0,0	0	0	0	0
4. Постійні пасиви	ВК	тис. грн.	413300,2	459222,4	469248	102,18	10025,6
ВІДНОСНІ ПОКАЗНИКИ ЛІКВІДНОСТІ							
Коефіцієнт загальної ліквідності оборотних активів	ОА/ПЗ	коэф.	2,03	2,25	1,92	85,38	-0,33
Коефіцієнт проміжної ліквідності оборотних активів	ДЛА/ПЗ	коэф.	1,50	1,67	1,57	94,37	-0,09
Коефіцієнт абсолютної ліквідності оборотних активів	АЛА/ПЗ	коэф.	0,29	0,32	0,23	72,01	-0,09
Коефіцієнт термінової ліквідності	АЛА/ТЗ	коэф.	0,44	0,49	0,24	47,82	-0,26

Проте, зниження перших трьох коефіцієнтів наблизило їх значення до оптимального і свідчить, що у звітному році оборотні активи використовувалися більш раціонально. Негативним є лише зниження показника коефіцієнту термінової ліквідності, але, як було зазначено вище, ми вважаємо це відхилення нормальним. Отже, підтверджується висновок, отриманий вище від аналізу ліквідності балансу по групах активів та пасивів, що баланс та оборотні активи підприємства є достатньо ліквідним для ведення нормальної господарської діяльності.

Проведемо аналіз фінансової стійкості ТОВ «АВЕРС-АВТО», дані надані у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 - Аналіз фінансової стійкості підприємства

Показники	Формула	Од. вим.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Темп зміни, %	Відхилення, (+,-)	Оптим. знач.
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами	ВОА/ОА	коэф.	-0,35	0,55	0,48	86,25	-0,08	>0,1
Коефіцієнт забезпеченості матеріальних запасів власними оборотними активами	ВОА/МЗ	коэф.	-0,05	0,85	0,67	78,87	-0,18	0,6-0,8
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	ВОА/ВК	коэф.	-0,48	0,42	0,4	96,08	-0,02	0,5
Індекс постійного активу	НОА/ВК	коэф.	-0,34	0,56	0,57	102,67	0,01	0,5
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	ПКд/ (ВК+ПКд)	коэф.	-0,9	0	0	0	0	0,5
Коефіцієнт автономії	ВК/А	коэф.	-0,15	0,75	0,69	92,86	-0,05	>0,5
Коефіцієнт загальної заборгованості	ПК/А	коэф.	-0,65	0,25	0,31	121,15	0,05	<0,5
Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів	ВК/ПК	коэф.	2,06	2,96	2,27	76,65	-0,69	>1

Під фінансовою стійкістю підприємства розуміють такий стан його фінансових ресурсів, їхній розподіл і використання, що забезпечує розвиток підприємства на основі зростання прибутку й капіталу при збереженні платоспроможності й кредитоспроможності в умовах допустимого рівня ризику.

Товариство є абсолютно фінансово стійким, оскільки дотримується нерівність абсолютних показників фінансової стійкості:

Запаси й витрати < Власні оборотні активи + Кредиторська заборгованість

$$335296 < 475488 + 255424$$

У звітному році коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами склав 0,48, що на 0,08 (13,75 %) менше показника минулого року, але залишився у межах оптимального значення. Коефіцієнт забезпеченості матеріальних запасів власними оборотними активами зменшився на 0,18 (21,13 %) і склав 0,67.

Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу склав 0,4 (на 0,02 (3,92 % менше показника минулого року) та трохи віддалився від оптимального значення. Індекс постійного активу збільшився на 0,01 (2,67 %) і склав 0,57.

Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів як і в минулому періоді склав 0, оскільки підприємство не користується довгостроковими кредитами банків.

В межах оптимальних значень залишилися також наступні показники: коефіцієнт автономії - 0,69 (зменшився на 0,05 (7,14 %)), коефіцієнт загальної заборгованості - 0,31 (збільшився на 0,05 (21,15%)) та коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів – 2,27 (зменшився на 0,69 (23,35%)).

Таким чином, ми підтвердили висновок, отриманий внаслідок аналізу абсолютних показників фінансової стійкості, що підприємство на даний момент часу є абсолютно фінансово стійким. Власні кошти підприємства у 2,27 рази перебільшують позикові, оскільки керівники підприємства намагаються уникнути довгострокових та короткострокових кредитів банків, особливо через кризову ситуацію, що склалася на даний момент у світовій економіці та користуються виключно кредиторською заборгованістю.

Проведемо оцінку потенціальної вірогідності банкрутства ТОВ «АВЕРС-АВТО» у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 - Оцінка потенціальної вірогідності банкрутства ТОВ «АВЕРС-АВТО»

Показники	Формула для розрахунків	Значення		Відхилення, (+,-)
		за попередній період	за звітний період	
Частка оборотних коштів в активах (doa)	OA/A	0,57	0,59	-0,02
Рентабельність активів, розрахована по чистому прибутку за вирахуванням дивідентів з урахуванням коштів фондів спеціального та цільового фінансування до загальної суми активів (Кр ал)	(Фсцф+Пч без дивід)/A	0,12	0,08	0,05
Коефіцієнт рентабельності активів, розрахований по прибутку від звичайної діяльності до оподаткування (Кр аб)	Пб/A	0,13	0,07	0,07
Коефіцієнт покриття по ринковій вартості власного капіталу (Кп)	(Сф+Кдод)/ПКк	1,68	1,82	-0,13
Віддача всіх активів (Коб а)	ВРч/A	3,10	3,02	0,08
Z-критерій	1,2 doa+1,4 Кр ад+3,3 Кр аб+ 0,6 Кп +1,0 Коб а	5,41	5,15	0,26

Для оцінки ймовірності банкрутства ТОВ «АВЕРС-АВТО» було використано п'ятифакторну модель прогнозування банкрутства Альтмана. Розрахований на плановий 2020 рік Z-критерій склав 5,15, що згідно до шкали оцінювання свідчить про те, що вірогідність банкрутства підприємства дуже низька.

У таблиці 2.16 проаналізуємо рентабельність підприємства. За допомогою методу ланцюжкових підстановок визначимо вплив факторів на ці показники.

Таблиця 2.16 - Аналіз рентабельності підприємства та впливу факторів

Показники	Од. вим.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-)	Вплив факторів на рентабельність			
					Пч	ВРч	А	ВК
Товарооборот без ПДВ (ВРч)	тис.грн.	1570816	2044432	473616	-	-	-	-
Прибуток чистий (Пч)	тис.грн.	32656	36192	3536	-	-	-	-
Сума активів (А)	тис.грн.	614307,2	676000	61692,8	-	-	-	-
Власні кошти (ВК)	тис.грн.	459222,4	469248	10025,6	-	-	-	-
Рентабельність продажу	коэф.	0,0208	0,0177	-0,0031	0,0023	-0,0053	-	-
Рентабельність капіталу (активів)	коэф.	0,0532	0,0535	0,0004	0,0058	-	-0,0054	-
Рентабельність власного капіталу (фінансова рентабельність)	коэф.	0,0711	0,0771	0,0060	0,0077	-	-	-0,0017

У звітному періоді товарооборот підприємства склав 2044432 тис. грн., що на 473616 тис. грн. (30,2%) більше показника за минулого року. Чистий прибуток виріс на 3536 тис. грн. (10,8%) та склав 36192 тис. грн. Сума активів підприємства склала 676000 тис. грн., що на 61692.8 тис. грн. (10%) більше показника минулого року, при чому сума власних коштів також зросла на 10025.6 тис. грн. та склала 469248 тис. грн.

Рентабельність продажу підприємства доволі низька у 2020 році знизилась на 0,31% та склала 1,77 %, що є досить негативним явищем. Також у звітному році трохи покращились наступні показники: рентабельності капіталу склала 5,35 % (зросла на 0,04 %) та рентабельність власного капіталу-7,71 % (зросла на 0,6%).

Виконання стратегічних завдань робить можливим досягнення мети підприємства.

Ключові показники управління ТОВ «АВЕРС-АВТО» представлені у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 - Ключові показники ефективності управління ТОВ «АВЕРС-АВТО»

КФУ	Стратегічна мета	Завдання	Результативний показник	Допоміжні показники
1	2	3	4	5
Фінансові	Оптимізація фінансових потоків	Максимізація прибутку	Приріст чистого прибутку	Приріст товарообігу, скорочення видатків
		Підвищення ефективності авансованого капіталу в ОА	Приріст коефіцієнта ліквідності	Коефіцієнт оборотності ОА, коефіцієнт платоспроможності
		Підвищення запасу фінансової стійкості	Приріст запасу фінансової стійкості	Приріст товарообігу
Товарні	Оптимізація задоволення попиту споживачів	Укріплення позицій на ринку	Доля ринку	Загальний розмір ринку, доля підприємства на ринку
		Адекватні ціни	Коефіцієнт узгодженості цін	Ціни підприємства, ринкові ціни
		Збереження клієнтів	Приріст клієнтів	Кількість клієнтів в поточному/ минулому році
		Підвищення продуктивності праці	Коефіцієнт продуктивності праці	Товарообіг, чисельність працівників
Інформаційні	Оптимізація інформаційних процесів	Застосування ефективних засобів комунікації	Наявність веб-сайта, Е-mail адреси	
		Використання технічних засобів збору, обробки та зберігання інформації	Частка документів з програмною обробкою	
		Ефективне інформаційне забезпечення управлінського персоналу	Узагальнений показник забезпечення підприємства управлінською інформацією	Частка доступної інформації, питома вага вчасно отриманої інформації
Кадрові	Оптимізація якості персоналу	Вмотивованість працівників	Коефіцієнт продуктивності праці, коефіцієнт приросту заробітної плати	Продуктивність праці, розмір заробітної плати
		Збереження кваліфікованих працівників	Коефіцієнт плинності висококваліфікованих працівників	

Збалансована система показників представлена у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 - Збалансована система показників ТОВ «АВЕРС-АВТО»

№	Стратегічні цілі	Показник	Формула розрахунку	Зміна у 2020 р., %
Фінанси				
1	Збільшення товарообороту	Товарооборот		+14,23
2	Збільшення прибутку	Прибуток чистий	$Пч=Т-РХ-N_{пп}$	-50,33
3	Підвищення рентабельності	Рентабельність продажів	$Рк=Пч/Т$	-0,29
Товарні				
1	Укріплення позицій на ринку	Частка ринку	$Др=Vp(п)/ Vp(p)$	+6,67
2	Підвищення продуктивності праці	Продуктивність праці	$ПП=Т/Ч$	+49,61
3	Підвищення рівня забезпеченості технологіями	Коефіцієнт трудоозброєності ОФ	$Ктооф=Ч/ОФ$	-12,5
4	Підвищення оборотності ОА	Коефіцієнт оборотності ОА	$Кооа=Т/ОА$	+3,16
Інформаційні				
1	Забезпеченість фахівців інформацією	Частка доступної інформації	$Чінф=Інф(ек)/Інф(заг)$	+5,88
2	Використання технічних засобів обробки інформації	Частка інформації обробленої технічними засобами	$Чінф(тех)=Інф(тех)/Інф(заг)$	+2,35
Кадрові				
1	Збереження робочих місць	Коефіцієнт плинності кадрів	$Кп=Ч_{виб}/Ч_{сс}$	+13,04
2	Збереження кваліфікованих робітників	Коефіцієнт кваліфікованих робітників	$Ккв=Ч_{кв}/Ч_{сс}$	+8,18

Далі проводимо інтегральну оцінку ефективності управління ТОВ «АВЕРС-АВТО», що представлена у таблиці 2.19.

За результатами інтегральної оцінки, діяльність ТОВ «АВЕРС-АВТО» є достатньо ефективною. А оскільки на кінцевий результат діяльності підприємства впливають всі складові його діяльності, в інтегральну оцінку будуть включені такі блоки, як фінанси, товарні процеси, інформаційні процеси, кадрові процеси.

Розрахуємо інтегральний показник за методикою, яка основана на розробленій збалансованій системі показників.

$$Іфінанси=0,95*0,25+0,92*0,25+0*0,15+0,85*0,15+0,85*0,2=0,765$$

$$Імаркетинг=0,61*0,5+0,38*0,3+0,48*0,2=0,515$$

$$Іінформ процес=0,50*0,45+0,57*0,55=0,539$$

$$Ікадри=0,35*0,56+0,32*0,44=0,337$$

$$Ікомпл=0,765*0,3+0,515*0,2+0,539*0,2+0,337*0,3=0,541$$

Таблиця 2.19 - Інтегральна оцінка ефективності управління ТОВ «АВЕРС-АВТО»

Показник	Звітне значення	Середньогалузе ве (нормативне) значення	Ступень відповідності	Значимість
Фінанси				0,3
Товарооборот	2044432	2364543	0,95	0,25
Чистий прибуток	4031	4186	0,92	0,25
Рентабельність продажу	1,86	2,04	0	0,15
Рентабельність власного капіталу	4,77	5,45	0,85	0,15
Рентабельність оборотних активів	3,64	6,35	0,85	0,2
Маркетинг				0,2
Частка ринку підприємства	0,065	0,05	0,61	0,5
Частка нових товарів в загальному обсязі	10,0	7,0	0,38	0,3
Частка витрат на рекламу	0,045	0,056	0,48	0,2
Інформаційні процеси				0,2
Частка доступної інформації	0,2	0,256	0,50	0,45
Частка інформації обробленої технічними засобами	0,97	1,0	0,57	0,55
Кадри				0,3
Коефіцієнт кваліфікованих робітників	0,952	0,920	0,35	0,56
Рівень освіти персоналу	45	49	0,32	0,44

Інтегральний показник ТОВ «АВЕРС-АВТО» склав 0,541. Для того, щоб визначити позицію, що відповідає такому значенню розробимо шкалу оцінювання інтегрального показника (табл. 2.20).

Таблиця 2.20 - Шкала оцінювання інтегрального показника

Положення підприємства в галузі	Значення показника
Діяльність підприємства неефективна	0,01-0,13
Діяльність підприємства низько ефективна	0,14-0,28
Підприємство вразливе у конкурентному середовищі галузі	0,29-0,48
Підприємство займає середнє місце	0,49-0,65
Діяльність підприємства цілком ефективна. Підприємство займає стабільне місце у галузі	0,66-0,82
Діяльність підприємства цілком ефективна, воно має конкурентні привілеї	0,83-0,95
Підприємство займає лікуючі позиції	0,96-1,00

Інтегральний показник ТОВ «АВЕРС-АВТО», який складає 0,541, відповідає положенню в галузі – «Підприємство займає середнє місце». Варто зауважити, що підприємство має певні проблеми у сфері кадрів.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Успіх фінансової стратегії підприємства гарантується, коли стратегічні цілі відповідають реальним фінансовим можливостям підприємства, коли чітко централізоване фінансове управління, а методи його втілення є гнучкими й адекватними змінам фінансово-економічних параметрів розвитку підприємства.

Моніторинг фінансового стану підприємства має здійснюватись шляхом обчислення системи економічних показників, які характеризують господарсько-фінансове становище суб'єктів господарювання.

Предмет моніторингу фінансового стану підприємства – економічні, виробничі, технологічно-технічні показники, тобто господарсько-фінансова діяльність підприємства, а основним методологічним прийомом аналізу є метод порівняння показників звітного періоду із розрахунковими і базовими, інших підприємств, а також з нормативними показниками.

Основне джерело економічної інформації – бухгалтерська та статистична звітність. За даними інформації, що міститься у бухгалтерському балансі, звітах про фінансові результати, про рух грошових коштів та про власний капітал, порівнянням одержаної інформації проводять аналіз фінансової діяльності товариства за горизонтальним і вертикальним напрямками.

Суть горизонтального аналізу полягає в тому, що приводять його порівнянням окремих показників за статтями балансу і звітів підприємства за суміжні звітні періоди і в динаміці за ряд років.

Вертикальний (або структурний) аналіз балансу і звітів дає змогу проаналізувати структуру активів підприємства, тобто визначити, яку питому вагу в загальній сумі активів (валюті балансу) становлять основний капітал та нематеріальні активи, запаси і витрати, фінансові вкладення, грошові кошти та дебіторська заборгованість, а у пасиві – аналізується структура власного капіталу, короткострокової та довгострокової заборгованості, кредиторської заборгованості.

ТОВ «АВЕРС-АВТО» було створено 25.09.2006. Підприємство засновано на колективній формі власності та має статус юридичної особи, розрахунковий рахунок, баланс, штамп зі своїм найменуванням й округлу печатку, а також юридичну адресу: м. Маріуполь. Головною ціллю підприємства є реалізація автомобілів та запасних частин та отримання прибутку від господарської діяльності, задоволення соціально-економічних інтересів засновників та трудового колективу Товариства.

За проведеним дослідженням діяльності ТОВ «АВЕРС-АВТО», на сьогоднішній день можна сказати, що підприємство активно розвивається та збільшує коло поставщиків та споживачів.

Відповідно до матриці Ф. Котлера «Ціна – Якість» ТОВ «АВЕРС-АВТО» займає нестійку позицію, про що свідчить середня якість продукції, що виробляється та середній рівень цін на неї.

Розглянувши матрицю можливих конкурентних ситуацій можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «АВЕРС-АВТО» має стійку ситуація, щодо

конкурентного стану, тобто підприємство здатне витримувати тиск зовнішніх чинників.

За підрахунками рейтингової оцінки необхідно сказати, що перше місце зайняло підприємство «Автотрейд-АГ», його рейтинг найменший – 0,03 серед підприємств, що займаються оптовою, роздрібною торгівлею автомобілями. «АВЕРС-АВТО» займає 4 місце, його рейтинг склав – 0,49.

Товарооборот ТОВ «АВЕРС-АВТО» збільшився у 2020р. на 322176,59 тис. грн. Це відбулося в наслідок зростання цін на окремі групи автомобілів. Рентабельність витрат склала 1,80 %, що по зрівнянню зі середньою банківською відсотковою ставкою по депозитах на кінець 2020 р. у розмірі 21% у гривні незадовільно.

На підприємстві не дотримується економічний закон випередження росту продуктивності праці по відношенню до росту заробітної плати, котра, при цьому, вища за мінімальний прожитковий мінімум.

У звітному році власні оборотні активи підприємства зменшились на 3525,6 тис. грн. (1,83 %) і склали 189592 тис. грн. Це свідчить про те, що підприємство у 2020 р. більш інтенсивно користувалося кредиторською заборгованістю для формування оборотних активів, як вже було зазначено вище. Коефіцієнт оборотності оборотних активів склав 5,16, що на 0,65 (14,34%) більше показника минулого року. Це свідчить про те, що число оборотів оборотних активів збільшилось на 0,65 разів та підприємству для оперативної поточної діяльності необхідно мати менше коштів, що є позитивним явищем.

Загальна сума джерел фінансових ресурсів у звітному році збільшилась на 61692,8 тис. грн. (10,04 %) і склала 676000 тис. грн. При чому, власні кошти за період звітного року зросли на 10025,6 тис. грн. (2,18 %) та склали 469248 тис. грн., їх питома вага у складі фінансових ресурсів зменшилась на кінець 2020 року на 5,33 % і склала 69,42 %.

У звітному році не відбулося змін у статутному та іншому додатковому капіталі, їх сума склала 85529,6 тис. грн. та 290534,4 тис. грн. відповідно, проте зменшилась їх питома вага у складі фінансових ресурсів-статутний капітал на 1,27 % (12,65 %), інший додатковий капітал на 4,31 % (42,98 %). Резервний капітал збільшився на 1705,6 тис. грн. (11,34 %) і склав 16744 тис. грн. Також збільшився нерозподілений прибуток на 8320 тис. грн. (12,21 %) і склав 76440 тис. грн. У звітному році підприємство активно користувалося позиковими коштами-їх загальна сума склала 206752 тис. грн. та збільшилась на 51667,2 тис. грн. (33,32 %).

У звітному році відбулося зменшення усіх чотирьох показників ліквідності оборотних активів: коефіцієнт загальної ліквідності зменшився на 0,33 (14,62 %) і склав 1,92, коефіцієнт проміжної ліквідності зменшився на 0,09 (5,63 %) і склав 1,57, коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився на 0,09 (27,99 %) і склав 0,23, а коефіцієнт термінової ліквідності зменшився на 0,24 (52,18 %) і склав 0,24. Проте, зниження перших трьох коефіцієнтів наблизило їх значення до оптимального і свідчить, що у звітному році оборотні активи

використовувалися більш раціонально. Негативним є лише зниження показника коефіцієнту термінової ліквідності, але, як було зазначено вище, ми вважаємо це відхилення нормальним.

У звітному році коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами склав 0,48, що на 0,08 (13,75 %) менше показника минулого року, але залишився у межах оптимального значення. Коефіцієнт забезпеченості матеріальних запасів власними оборотними активами зменшився на 0,18 (21,13%) і склав 0,67.

Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів як і в минулому періоді склав 0, оскільки підприємство не користується довгостроковими кредитами банків.

Власні кошти підприємства у 2,27 рази перебільшують позикові, оскільки керівники підприємства намагаються уникнути довгострокових та короткострокових кредитів банків, особливо через кризову ситуацію, що склалася на даний момент у світовій економіці та користуються виключно кредиторською заборгованістю.

Для оцінки ймовірності банкрутства ТОВ «АВЕРС-АВТО» було використано п'ятифакторну модель прогнозування банкрутства Альтмана. Розрахований на плановий 2020 рік Z-критерій склав 5,15, що згідно до шкали оцінювання свідчить про те, що вірогідність банкрутства підприємства дуже низька.

Рентабельність продажу підприємства доволі низька у 2020 році знизилась на 0,31% та склала 1,77 %, що є досить негативним явищем. Також у звітному році трохи покращились наступні показники: рентабельності капіталу склала 5,35 % (зросла на 0,04 %) та рентабельність власного капіталу-7,71 % (зросла на 0,6%).

За результатами інтегральної оцінки, діяльність ТОВ «АВЕРС-АВТО» є достатньо ефективною. А оскільки на кінцевий результат діяльності підприємства впливають всі складові його діяльності, в інтегральну оцінку будуть включені такі блоки, як фінанси, товарні процеси, інформаційні процеси, кадрові процеси.

Інтегральний показник ТОВ «АВЕРС-АВТО» склав 0,541 і відповідає положенню в галузі – «Підприємство займає середнє місце». Варто зауважити, що підприємство має певні проблеми у сфері кадрів.

На основі отриманих висновків можливо для ТОВ «АВЕРС-АВТО» запропонувати розробку фінансової стратегії, яка має ґрунтуватися на загальній стратегії підприємства.

Згідно матриці можливого конкурентного стану підприємства, що розглянута вище, для ТОВ «АВЕРС-АВТО» доцільно застосувати базову стратегію розвитку, тобто для збереження завойованих позицій підприємство зобов'язане продовжувати вдосконалення своїх можливостей реагувати на зміну умов існування.

Для цього ТОВ «АВЕРС-АВТО» у відповідь на зміни, що відбулися або очікуються, в оточенні може розширити спектр вироблюваної продукції, або

замінити її новою, або спробувати розширити свою присутність на ринку, шляхом розширення виробництва і розвитку мереж збуту продукції.

Розглянемо основні проблеми підприємства ТОВ «АВЕРС-АВТО».

А) Вже існуючі проблеми:

До основних вже існуючих проблем ТОВ «АВЕРС-АВТО» можна віднести наявність недосконалих технологічних ліній, що приводить до недостатньо високої якості продукції, що випускається; а так само недостатня кількість ринків збуту.

Б) На даному підприємстві можуть виникати наступні види проблем:

1. Ризик не поставки товарів. Його суть в тому, що є імовірність невиконання постачальниками доставки товару за будь яких обставин, або його затримка. Шляхом його зниження виступає перенесення ризиків на постачальників.

2. Інфляційний ризик. Для даного підприємства інфляційний ризик може простежуватись в наступному: підприємство закупило сировину та продукцію, а за час перебування сировини та продукції на складі рівень інфляції зріс, і підприємство втрачає можливість отримання більшого прибутку, а бо і в загалі його не отримати. Мінімізувати цей вид економічного ризику можливо за допомогою скорочення терміну перебування сировини та продукції на складі, або методом перестраховання.

3. Ризик зміни кон'юнктури ринку. Для даного підприємства він пов'язаний з тим, що у ТОВ «АВЕРС-АВТО» існує багато конкурентів і клієнти можуть змінювати постачальника (посередника), а також можлива втрата клієнтів через банкрутство та ліквідацію закупівельників. Мінімізувати цей ризик можна за допомогою становлення міцних та довгострокових зв'язків з партнерами.

ТОВ «АВЕРС-АВТО» знаходиться в стійкій конкурентній ситуації, прагне до відмінної ситуації. Значить, в даному випадку необхідно вибрати стратегію, засновану на безперервних удосконаленнях. Тобто потрібно покращувати те, що вже є, а саме налагодити поставку продукції й таким чином збільшити власну ринкову нішу (рисунок А.1).

Використовуючи код Адізеса, можна зробити висновок, що даній стадії життєвого циклу ТОВ «ПВЕРС-АВТО» відповідає код РАеі, тобто спостерігається недолік вітаміну Е, що свідчить про відсутність гнучкого стратегічного планування, нездатності пристосовуватися до нових умов; і недолік вітаміну І, тобто відсутність органічного, цілісного організаційного саморозуміння.

Розробка стратегії підвищення ефективності повинна ґрунтуватися на наступних принципах:

- орієнтація на довгострокові глобальні цілі;
- забезпечення взаємозв'язку сукупних елементів економічної стратегії, за допомогою яких буде забезпечуватися досягнення глобальної стратегічної цілі діяльності підприємства;
- багатоваріантність напрямків розвитку;

- комплексність розробки стратегії.

Пріоритетними цілями змін для ТОВ «АВЕРС-АВТО» повинне бути одночасне фокусування уваги на своїх економічних і соціальних цілях, тобто збільшення прибутку на ряду з вдосконаленням корпоративної культури і посиленням самостійності підрозділів, підвищення рентабельності власного капіталу.

Тому підприємство в своїй діяльності повинно використовувати розвиваючі та перетворюючі зміни для того, щоб укріпити свої позиції на ринку, а також зайняти лідируючі позиції. Для цього підприємство повинне переглянути свою організаційну структуру. Це все сприятиме розвитку можливостей для самореалізації працівників.

Для формування команди управління змінами необхідно визначити людей з лідерськими якостями і що мають досвід роботи в команді. Отже в команді управління змінами на підприємстві повинно бути, принаймні, 7 осіб – спонсор (людина, що відповідає за всю програму змін, тобто він повинен забезпечувати підтримку на вищому рівні і виділення ресурсів, необхідних для проведення змін), головна команда, що складається з 2 чоловік (вони повинні ухвалювати рішення і концентрувати ресурси, а також привертати співробітників для проведення змін), периферійні команди управління змінами - (створюються, коли зміни вже приймають зримі контури і зацікавлені сторони хочуть одержати інформацію), команди по здійсненню перетворень – (це менеджери, які здатні забезпечити своєчасне і належне виконання завдань і надавати допомоги в розробці і розгортанні програми). Всі ці люди повинні володіти не тільки лідерськими якостями, але і повинні володіти достатнім впливом і авторитетом. У організаційній структурі така команда повинна бути присутнім завжди, якщо підприємство хоче залишатися конкурентноздатним і займати лідируючі позиції.

Порядок інформування працівників:

1. стадія підготовки: інформування про необхідність змін, керівництво повинне активно підтримувати зміни;

На стадії підготовки мета інформування полягає в тому, щоб підвищити обізнаність зацікавлених сторін про перспективи і необхідні зміни.

2. стадія упровадження: підтримка двостороннього діалогу про деталі змін; визнання наявності труднощів, але підкреслювати необхідність змін; зберігати відчуття невідкладності змін;

На даній стадії в повідомленнях уточнюються наявні ресурси, масштаби перетворень, а видимі короткострокові результати справляють враження. Це робиться для того, щоб заспокоїти співробітників, які негативно відносяться до змін і бояться втратити роботу.

3. стадія оцінки і закріплення результатів – наголошуються успіхи і робляться акценти на необхідності вдосконалення і перетворень.

Способи інформування можуть бути такими: проведення зборів, донесення інформації через начальників відділів і підрозділів.

Для здійснення задуманих стратегічних змін підприємство повинно пройти такі стадії: підготовки, впровадження, оцінки та закріплення результатів.

На стадії підготовки необхідно пройти такі етапи:

- зрозуміння ТОВ «АВЕРС-АВТО» необхідність проведення змін;
- обговорювання змін з персоналом підприємства, та розуміння реальних можливостей підприємства;
- збір та ознайомлення директора з усією документацією, яку надасть бухгалтерія та економічний відділ;
- прийняття директором рішення про зміни та постановка стратегічних цілей ;
- формування команди керування та керуючого змінами;
- інформування робітників про зміни;

Основні етапи стадії впровадження:

- розробка командою керування змінами проекту стратегічних змін;
- ознайомлення директора з розробленим проектом;
- забезпечення необхідними ресурсами;
- початок робіт;
- контроль за виконанням проекту;
- прийняття виконаних робіт;

Стадія оцінки та закріплення результату:

- використання інноваційних технологій в процесі виробництва;
- покращення якості виробів;
- розширення кола споживачів;

До складу команди керування змінами належать:

- директор, який виконує керуючу функцію, керує ресурсами, стимулює робітників;
- менеджер, який знаходить робітників, керує ходом виконання робіт, контролює та координує виконання робіт;
- бухгалтер, який підраховує витрати пов'язанні з проектом, надає інформацію про забезпечення ресурсами;
- виконуючий колектив;
- технічний персонал, який проходить підготовку, пов'язану з інноваційними нововведеннями на підприємстві.

Ключові ролі що розподіляються між командою управління змінами, до якої належать, в першу чергу керівник-стратег (директор), організаційний, кадровий відділи та бухгалтерія. Зміст їх роботи на підприємстві зображений на рисунку А.1.

Серед сучасних методів управління, які необхідно впроваджувати керівництву ТОВ «АВЕРС-АВТО» є аутсорсинг що являє собою передачу деяких функцій або складових бізнес-процесів сторонньому підрядчику. До таких бізнес-процесів на аналізованому підприємстві, відносять аутсорсинг маркетингу, оскільки ТОВ «АВЕРС-АВТО» не має власних спеціалістів з даних

функцій, а передача їх аутсорсеру дозволить знизити собівартість даних послуг і разом з тим підвищити їх якість.

Також, необхідно впроваджувати на підприємстві ІТ-аутсорсинг. Це дозволить передати функції, пов'язані з інформаційними технологіями спеціалізованій організації і скоротити витрати на ведення даного процесу. Також, перевагою даного методу є можливість самостійно стежити за технологічними новинами і своєчасно застосовувати їх, не маючи в штаті спеціальної посади.

Проведення бенчмаркінгу на підприємстві дозволить мати необхідну інформацію про діяльність підприємств-конкурентів в галузі, їх оцінку та навчання на кращих прикладах ведення бізнесу. Сутність конкурентного бенчмаркінгу для ТОВ «АВЕРС-АВТО» полягає в порівнянні власних показників з основними конкурентами, а також застосування успішного досвіду інших у себе.

В результаті діяльності підприємства проявляються його компетенції, виражені у високому професіоналізмі в тому чи іншому виді діяльності, що досягається в процесі тривалого навчання та накопичення досвіду персоналу для досягнення поставлених цілей.

Для компетенцій фірми властива визначена ієрархія, відповідно до якої виділяють ключові компетенції високої та середньої стратегічної важливості, а також не ключові компетенції.

Ключова компетенція бере участь в створенні найбільшої споживчої цінності і керує іншими компетенціями для створення додаткової вартості.

До ключових компетенцій середньої важливості ТОВ «АВЕРС-АВТО» відносяться:

- високий рівень знань персоналу і досвід;
- планування прибутку.

До недостатніх компетенцій підприємства входять:

- слабкі позиції в конкурентній боротьбі;
- низький рівень організації маркетингової діяльності;
- недосконала система інформації.

Розташуємо виявлені компетенції по полях матриці аутсорсингу на рис. А.2.

З рисунку бачимо, що найбільш важливою, проте слабо розвинутою компетенцією для ТОВ «АВЕРС-АВТО» є позиції в конкурентній боротьбі. Підприємству необхідно вчитися розвивати дану компетенцію, застосовуючи сучасний метод управління змінами - бенчмаркінг та вступаючи в співробітництво з лідерами галузі.

Середніми за стратегічною важливістю компетенцією та слабо розвинутою на підприємстві є рівень організації маркетингових досліджень та системи інформації. Розвинути ці напрямки може допомогти аутсорсинг маркетингового бізнес-процесу та ІТ-аутсорсинг. Впровадження даних методів, окрім названих функцій, допоможе підвищити ефективність

фінансового менеджменту та збільшити число контрактів з постачальниками з ціллю додаткової економії витрат.

Компетенції, що розвинені на рівні конкурентів, а саме стабільність договірних відносин з постачальниками, частка ринку та планування прибутку. Необхідно надалі підтримувати її, для того, щоб дані компетенції в порівнянні з конкурентами були вище. Для цього потрібно направити великий обсяг інвестицій та ресурсів, щоб по максимуму розвивати їх.

Нарешті, позиції матриці ТОВ «АВЕРС-АВТО», компетенції в яких мають вищий рівень розвитку у порівнянні з конкурентами, необхідно захищати та по можливості удосконалювати. Для цього необхідно скористатися такими методами, як налагодження надійної системи від витоку інформації, проведення посиленого моніторингу, зокрема ретроспективний аналіз підприємства, аналіз середовища та ринків фірми. Важливим напрямком підтримування компетенцій є стимулювання персоналу, попередження плинності кадрів, шляхом наступних дій: рівноправних відносин; соціальних гарантій; участі в прибутках; мов самореалізації та волевиявлення.

Фінансова стратегія містить у собі методи й практику формування фінансових ресурсів, їх планування й забезпечення фінансової стійкості підприємства. Всебічно враховуючи фінансові можливості підприємств, об'єктивно оцінюючи характер зовнішніх і внутрішніх факторів, фінансова стратегія забезпечує відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства умовам, склавшимся на ринку. Фінансова стратегія передбачає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності й вибір найбільш ефективних способів їх досягнення. Завдання фінансової стратегії повинні підкорятися загальній стратегії економічного розвитку й направлятися на максимізацію прибутку й ринкової вартості підприємства [8, с.113]. Фінансова стратегія ТОВ «АВЕРС-АВТО» передбачає: скорочення оборотних активів за рахунок прискорення їх оборотності. Підвищення рентабельності продажу.

Завдання фінансової стратегії для ТОВ «АВЕРС-АВТО» можна зобразити у вигляді рисунка А.3.

Економічний ефект від реалізації запропонованої фінансової стратегії буде полягати у зниженні вартості оборотних активів на 12% за рахунок прискорення їх обертальності на 115,9% та збільшенні показників рентабельності продажу та активів на 25% та на 33,3% відповідно за рахунок збільшення чистого прибутку на 806,2 тис. грн. (таблиця Б.1).

Отже, фінансова стратегія покликана стабілізувати фінансову діяльність ТОВ «АВЕРС-АВТО» та сприяти його ефективній діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альбеков А.У., Согомоян С.А. Экономика коммерческого предприятия. Ростов на Дону: Феникс, 2002. 448с.
2. Белолипецкий В.Г. Финансы фирмы: курс лекций. Москва: «Инфра», 2008. 298 с.
3. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: Атіка, 2011. 528 с.
4. Брюховецька Н.Г. Фінанси підприємств: навч. посіб. Донецьк: ДонУЕП, 2008. 215с.
5. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2010. – 224 с.
6. Воронкова А.Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: монографія. Харків: «ІНЖЕК», 2012. 520 с.
7. Гадзевич О.І. Основи економічного аналізу і діагностика фінансово-господарської діяльності підприємств: навч. посіб. Київ: Кондор, 2010. 180 с.
8. Гринкевич С.С., Михалевич М.А. Економічні основи стратегічного управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах ринкових перетворень. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. №18. С. 112–115.
9. Дикань Л. В. Стратегічне управління фінансовими ресурсами промислового підприємства. *Фінанси України*. 2008. № 3. С. 12-18.
10. Договір поставки. URL: <http://ftpnews.biz /dogovor /dogovor-postavki.html>
11. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Фінансовий словник. Київ: Знання, 2009. 587 с.
12. Карачарова К. А., Наливайко Л.В. Сутність та особливості управління фінансовим станом підприємства. *Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет*, 2016. Том 23. No 2. С. 126-130
13. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: навч. посіб. Київ: Знання, 2012. 520с.
14. Коробів М. Фінансове планування на підприємстві. Харків: «Центр – консулт», 2012. 112 с.
15. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика підприємства: теорія, методологія та практика застосування : монографія. Луцьк: «Надстир'я», 2011. 260 с.
16. Кузьменко Л.В., Кузьмін В.В., Шаповалова В.М. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Херсон. 2007. 255 с.
17. Колосова Т.Д., Сухарев П.М., Ващенко Л.О. Організація і методика економічного аналізу: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 528 с.
18. Манів З.О., Луцький І.М. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2010. 580 с.
19. Маркарьян Э.А., Герасименко Г.П., Маркарьян С.Э. Финансовый анализ: учеб. пособ. Москва: ИД ФБК-ПРЕСС, 2003. 385с.

20. Матюшенко І.Ю. Основи фінансового менеджменту. Київ, 2003. 220 с.
21. Моляков Д.С. Финансы предприятий отраслей народного хозяйства: учеб. пособ. Москва: Финансы и статистика. 2002. 175с.
22. Оберемчук В.Г. Стратегія підприємства: короткий курс лекцій. Київ: МАУП, 2008. 127с.
23. Омельянович Л.А. Діагностика фінансового стану підприємства. Донецьк: ДонГУЕТ, 2001. 352с.
24. Олійник Л.В. Стратегічні напрямки забезпечення фінансової стабільності підприємства. *Фінанси, облік, банки*. 2017. С. 118-124.
25. Поддєрьогін А. М., Буряк Л. Д. Фінанси підприємств: підручник. Київ: КНЕУ, 2010. 384с.
26. Поддєрьогін А.М., Білик М.Д., Буряк Л.Д. Фінанси підприємств: підручник. Київ: КНЕУ, 2010. 552 с.
27. П'ятницька Г.Т., П'ятницька Н.О. Менеджмент громадського харчування: підручник. Київ, 2001. 654с.
28. Про затвердження Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації: Наказ Міністерства фінансів України та Фонду державного майна України від 26.01.2001 № 49/121 URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0121_01
29. Родионова В.М., Федотова М.А. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции. Москва: Перспектива, 2005. 105с.
30. Русак Н.А., Русак В.А. Финансовый анализ субъекта хозяйствования: справочное пособие. Минск: Высшая школа, 2007. 309 с.
31. Савіцька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 668 с.
32. Стецюк П. А., Економічна суть фінансових ресурсів. *Фінанси України*. 2013. №1. С. 129 – 143.
33. Суша Г.З. Экономика предприятия: учеб. пособ. Москва: Новое знание, 2011. 384 с.
34. Уткин Э.А. Финансовый менеджмент: учебник для вузов. Москва: «Зерцало», 1998. 272 с.
35. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / М.Д. Білик, О.В. Павловська, Н.М. Притуляк, Н.Ю. Невмержицька. Київ: КНЕУ, 2009. 588 с.
36. Філімоненков О.С., Дема Д.І. Фінанси підприємств: підручник. Київ: Алнрта, 2013. 496 с.
37. Фролова Л.В., Распопова В.А., Ермак С.А. АРМ – економіста: учеб.-метод. пособ. Донецк: ДонГУЭТ, 2005. 120 с.
38. Фролова Л.В., Шаруга Л.В., Антоненко Е.А., Баранцева С.М., Лебеденко Е.А. Формализация планово-экономических расчетов к бизнес-плану развития предприятия: учеб. пособ. Донецк: ДонГУЭТ, 2006. 160 с.
39. Чепка В.В., Свідєрська І.М., Гавриленко Ю.О. Фінансовий стан підприємства: теоретичні основи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 96-102

40. Шандова Н. В. Оцінка загальної стійкості розвитку промислового підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №9. С. 169–173
41. Швиданенко Г.О., Олексик О.І. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства: монографія. Київ: КНЕУ, 2002. 192 с.
42. Щодо Методичних рекомендацій по аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій: Лист Державної податкової адміністрації України від 27.01.98 № 759/10/20_2117 URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/GDPI1722.html.
43. Экономика предприятия: учебник / под ред. акад. В. М. Семенова – С.Петербург: Питер, 2011. 384 с.
44. Янковська В.А. Фінансова стратегія та її роль у розвитку підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 50 (1023). С. 182-187
45. Янковська В.А. Фінансова стратегія та її роль у розвитку підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 50 (1023). С. 182-187