

Роздатковий матеріал
до магістерської кваліфікаційної роботи
на тему:

**УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ (НА
ПРИКЛАДІ ПрАТ «ВОЛОДАРКА»)**

Виконав: ст.2 курсу, групи МОф-17м
спеціальності 073 «Менеджмент» »

Керівник: к.е.н., доцент

Слободянюк О.Е.

Сметанюк О.А.

Мета і задачі дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є удосконалення системи управління стратегічною стійкістю підприємств легкої промисловості та розробка практичних рекомендацій щодо її забезпечення на підприємстві ПрАТ «Володарка» .

Для реалізації поставленої мети в роботі визначаються наступні завдання:

- - дослідити змістовне наповнення категорії стратегічна стійкість та її значення в системі управління підприємством;
- - вивчити процес управління стратегічною стійкістю на підприємстві;
- - Визначити методичні підходи до оцінювання стратегічної стійкості підприємства та ефективності її управління;
- - провести аналітичне оцінювання стану та перспектив розвитку легкої промисловості України;
- - дати загальну характеристику та провести оцінювання фінансово-економічного стану і результатів господарювання ПрАТ «Володарка» за 2015-2017 рр.;
- - проаналізувати показники стратегічної стійкості та оцінити рівень управління нею за 2015-2017 рр.;
- - обґрунтувати основні засади інформаційного забезпечення процесу управління стратегічною стійкістю підприємства;
- - сформулювати концепцію фінансового забезпечення стратегічної стійкості підприємства ПрАТ «Володарка»;
- - провести економічне обґрунтування основних заходів щодо зміцнення стратегічної стійкості та покращення результатів діяльності підприємства

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічною стійкістю підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти процесу управління стратегічною підприємств легкої промисловості на прикладі ПрАТ «Володарка».

Наукова новизна одержаних результатів:

удосконалено:

- - трактування категорії «стратегічна стійкість», як комплексної характеристики, яка засвідчує здатність підприємства сформувати, розвивати та тривалий час утримувати лідируючі позиції, за рахунок досягнення намічених цілей на ринку споживачів товарів та послуг (з мінімально допустимими відхиленнями від запланованих) в умовах нестабільного ринкового середовища, обмеженості природних ресурсів, високорозвинених передових технологій, при цьому забезпечуючи зростання прибутку та зменшення затрат. На відміну від наявних трактувань, нами враховано те, що, по-перше, основна суть стратегічної стійкості полягає в здатності підприємства протистояти негативним кон'юнктурним коливанням та збереженні стійких (лідируючих) позицій; по-друге, існує необхідність встановлення та забезпечення відповідного стану та параметрів розвитку підприємства в умовах нестабільності економічного середовища; по-третє, є необхідність підтримки стратегічної стійкості підприємства як важливої передумови успішного розвитку.

дістало подальший розвиток:

- - концепція інформаційного забезпечення стратегічної стійкості підприємства, яка на противагу існуючим положенням, передбачає формування інформаційно-аналітичного порталу, тобто інформаційної системи підприємства, що аналізує вхідні та вихідні потоки інформації, а також виступає головним посередником взаємодії підприємства з ринком за допомогою використання інтернет-технологій, що обумовлене доступом до необхідної інформації досліджуваного підприємства з будь якої точки інтернет-мережі; спрощенням пошуку і збору інформації; активізацією процесу управління стратегічною стійкістю та забезпеченням можливості для більш ефективного регулювання процесу управління стійкістю.

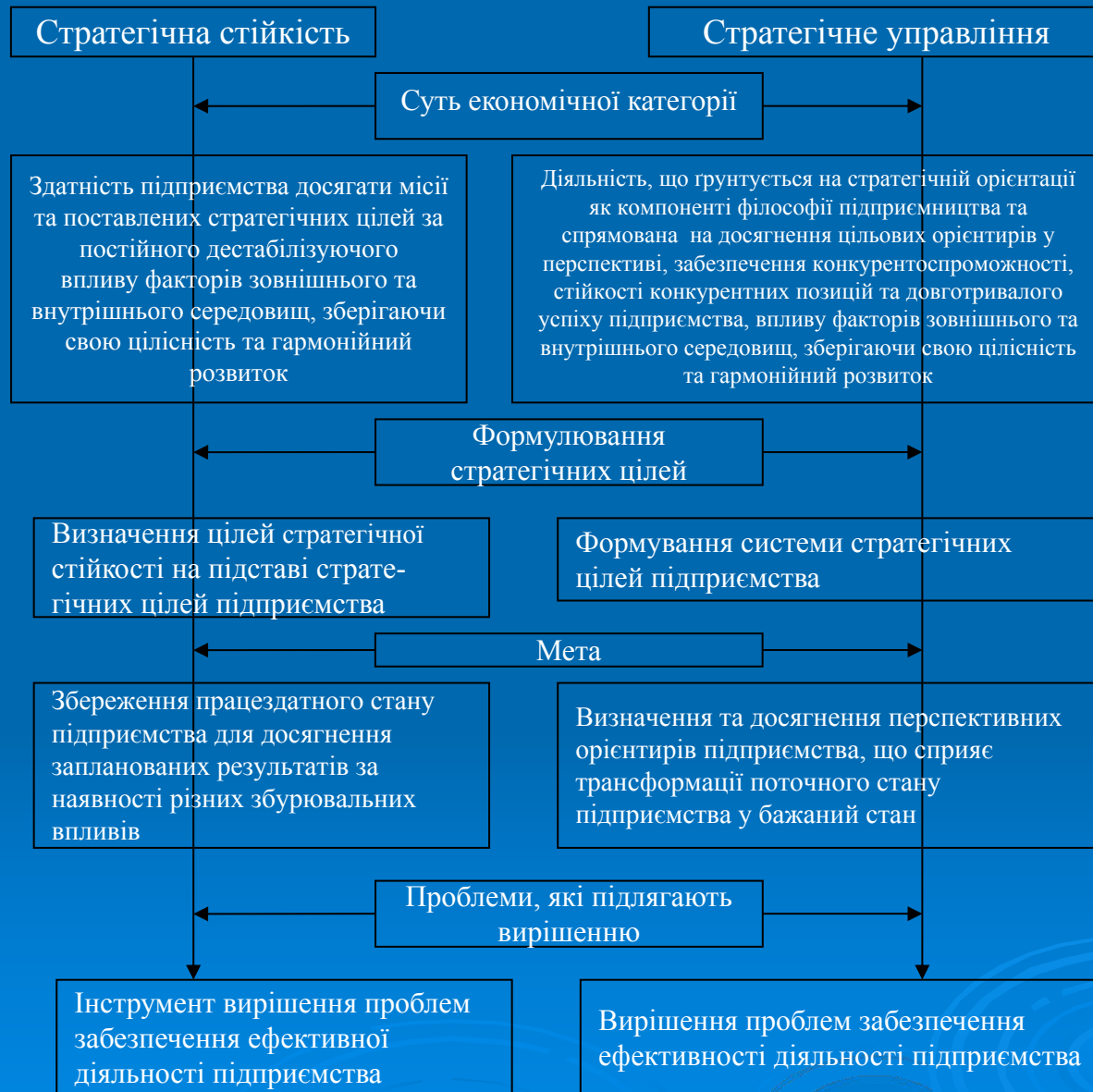
Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління стратегічною стійкістю ПрАТ «Володарка» та забезпечення його стійкого функціонування в умовах невизначеного середовища.

Таблиця 1 – Складові стратегічної стійкості та напрямки її забезпечення

Складова	Сутнісна характеристика	Напрямки забезпечення стійкості
Технологічна стійкість	Здатність підприємства адекватність, створювати та зберігати технологічну конкурентну перевагу над галузевими конкурентами	Підтримання і розвиток технологічного потенціалу. Безперервна модернізація виробництва на інноваційній основі з використанням нових технологій, способів організації виробництва та праці, інноваційного маркетингу та менеджменту. Прискорення темпів розробки та впровадження нововведень, швидкість реакції підприємства на нововведення конкурентів. Розробка стратегії і тактики інноваційної діяльності, вдосконалення механізмів управління інноваційною діяльністю. Вчасне та адекватне реагування на появу ризиків
Виробнича стійкість	Здатність підприємства підтримувати виробничий потенціал на рівні, що дозволяє забезпечити беззбитковий обсяг виробництва та безперервний процес виготовлення продукції з низьким відсотком браку та виробничих втрат,	Підтримання і розвиток матеріально-технічного потенціалу. Ефективний виробничий менеджмент. Вдосконалення організації праці, зростання рівня автоматизації та механізації виробництва. Пошук та робота з надійними постачальниками сировини та матеріалів. Оцінка ефективності господарських операцій та доцільності реалізації інвестиційних проектів. Управління витратами; ефективна структура поточних витрат. Вчасне та адекватне реагування на реалізацію виробничих ризиків
Фінансова стійкість	Здатність підприємства працювати з високим рівнем рентабельності, підтримувати оптимальний (або запланований) рівень ліквідності та платоспроможності, мати джерела забезпечення стабільного прогресивного розвитку	Здійснення ефективного управління капіталом підприємства, у т.ч. зниження дебіторської та кредиторської заборгованості. Раціональний розподіл та ефективне використання фінансових ресурсів. Оцінка ефективності господарських операцій та доцільності реалізації інвестиційних проектів. Проведення раціональної фінансової політики та підтримання необхідного рівня ліквідності та забезпечення платоспроможності. Вчасне та адекватне реагування на реалізацію фінансових ризиків
Соціальна (кадрова) стійкість	Здатність підприємства підтримувати низький рівень плинності кадрів та високий мотиваційний рівень персоналу	Підтримання і розвиток кадрового потенціалу, використання сучасних методів управління персоналом. Ефективний мотиваційний механізм, створення сприятливих умов для розвитку творчого потенціалу працівників. Наявність дієвих механізмів соціальної забезпеченості та соціальної захищеності, підтримання ув'язки розміру заробітної плати з прожитковим мінімумом. Забезпечення стабільності в збереженні робочих місць, поліпшення умов праці персоналу. Вчасне та адекватне реагування на реалізацію соціальних ризиків
Маркетингова стійкість	Здатність утримувати стійку конкурентоздатну позицію на ринку, досягати запланованого обсягу продаж; адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та відповідати сучасним та майбутнім запитам споживачів щодо співвідношення якості/ціни	Наявність точної та об'єктивної маркетингової інформації, об'єктивна оцінка теперішніх і майбутніх очікувань цільової групи споживачів. Підвищення конкурентоздатності підприємства та його продукції, дотримання оптимального співвідношення «ціна-якість». Розширення долі існуючого ринку, освоєння нових ринків збуту. Ефективна рекламна політика, стимулювання продаж. Вчасне та адекватне реагування на появу маркетингових ризиків
Екологічна стійкість	Визначає взаємозв'язок економіки підприємства, його екологічної безпеки та мінімізації шкідливого впливу господарської діяльності на навколишнє середовище	Комплексне врахування економічних та екологічних аспектів при прийнятті господарських рішень, співвідношення споживання обмеженого природного капіталу та відновлюваного в процесі виробництва. Раціональне використання природних ресурсів, застосування ресурсо- та енергозберігаючих технологій, зниження негативного впливу на оточуюче середовище. Дотримання підприємством всіх правил, норм і нормативів щодо охорони навколишнього середовища. Вчасне та адекватне реагування на реалізацію екологічних ризиків

Таблиця 2 – Система основних поглядів щодо тлумачення поняття «стратегічна стійкість підприємства»

Підхід	Представники	Зміст	Авторський погляд
Системний підхід	О.В. Ареф'єва	Стратегічна стійкість є надскладною системою з притаманними їй принципами, а саме: цілісність, множинність, динамічність	До наведених принципів стійкості слід додати структурування (здатність аналізувати складові елементи зокрема у взаємозв'язку та взаємозалежності)
Ринковий підхід	А.Л. Пустуєв, Ф.А. Степанов	Основна мета стратегічної стійкості – здатність адаптуватись до гіпердинамічного ринкового середовища, яке є основною загрозою для підприємства	Ефективна політика керівництва здатна не лише нейтралізувати негативний вплив динамічного середовища, але й отримати з цього користь.
Концептуальний підхід	О.А. Матушевська	Стратегічна стійкість є узагальнюючим поняттям інтегрованої здатності підприємства задовольняти потреби споживача, при цьому отримуючи максимальні вигоди та нейтралізуючи негативні фактори впливу	Стратегічна стійкість – це не просто здатність, вона є станом розвитку підприємства. (коли притаманні йому соціально-економічні параметри за будь-яких негативних факторів зберігають економічну рівновагу та є гарантом виробничо-господарської діяльності)
Комплексний підхід	О.С. Дуброва	Стратегічна стійкість - це комплексна характеристика здатності підприємства до підтримки його функціонування в умовах конкуренції в довгостроковій перспективі (на основі забезпечення стійких конкурентних переваг)	Комплексна характеристика вказує на наявність системи складових, які повинні бути чітко визначені та мають бути доцільними



Субмеханізми

«Моніторинг та аналітична підтримка»	«Оцінювання стратегічної стійкості»	«Прийняття управлінських рішень»	«Регулювання»
Суб'єкти			
<ul style="list-style-type: none"> - служби з органування та підтримки моніторингової діяльності; - аналітичні відділи; - маркетингові служби 	<ul style="list-style-type: none"> - робоча група з оцінки стратегічної стійкості підприємства; - аналітичні відділи; - маркетингові служби 	<ul style="list-style-type: none"> - вище керівництво підприємства; - керівники підрозділів підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> - керівники підрозділів підприємства; - служби з організування та підтримування моніторингової діяльності
Завдання			
<ul style="list-style-type: none"> - моніторинг та аналіз зовнішніх факторів; - моніторинг та аналіз внутрішніх факторів; - інформаційне забезпечення постановки стратегічних і тактичних цілей підприємства тощо 	<ul style="list-style-type: none"> - створення методички оцінки стратегічної стійкості підприємства; - оцінка поточного рівня стратегічної стійкості; - виявлення можливих наслідків управлінських рішень в контексті підтримки ним стратегічної стійкості тощо 	<ul style="list-style-type: none"> - затвердження оптимальних рівнів показників стратегічної стійкості; - прийняття управлінських рішень щодо підтримки стратегічної стійкості підприємства в умовах, що змінилися та призвели до зміни її рівня; - делегування повноважень керівникам підрозділів підприємства з реалізації управлінських рішень 	<ul style="list-style-type: none"> - реалізація управлінських рішень; - забезпечення параметрів стратегічної стійкості до оптимального рівня для даного етапу розвитку; - контроль виконання прийнятих рішень щодо досягнення та підтримки стратегічної стійкості підприємства тощо
Інструменти			
<ul style="list-style-type: none"> - методи збору, обробки та систематизації інформації; - методики аналізування зовнішнього середовища підприємства; - методики аналізування внутрішнього середовища підприємства тощо 	<ul style="list-style-type: none"> - методика оцінювання стратегічної стійкості підприємства; - методи фінансового аналізу; - методи планування та прогнозування діяльності підприємства тощо 	<ul style="list-style-type: none"> - методи групового прийняття рішень; - методи ефективного планування, мотивації, контролювання виконання рішень щодо забезпечення стратегічної стійкості підприємства тощо 	<ul style="list-style-type: none"> - методи ефективного планування, мотивації, контролю виконання рішень по забезпеченню стратегічної стійкості; - методи моніторингу етапів виконання рішень та коригування відповідних процесів у за умов можливих змін поточної ситуації у внутрішньому чи зовнішньому середовищі підприємства тощо

Таблиця 3 – Методика розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності

Критерії конкурентоспроможності	Формула для розрахунку
Ефективність виробничої діяльності підприємства	$ВД = 0,31*В+0,19*\Phi+0,4*РТ+0,1*П$
Фінансове положення підприємства	$\PhiП = 0,29*КА+0,2*КП+0,36*КЛ+0,15*КО$
Ефективність організації збуту та просування товару	$ЕЗ = 0,37*РП+0,29*КЗ+0,21*ВП+0,13*КР$
Конкурентоспроможність товару	Метод експертних оцінок
К о е ф і ц і є н т конкурентоспроможності	$ККО = 0,15*ВД+0,29*\PhiП+0,23*КЗ+0,33*КТ$

Таблиця 4 – Визначення інтервальних діапазонів рівнів стратегічної стійкості, для кожної із підсистем стратегічної стійкості

Показники стратегічної стійкості	Рівень стратегічної стійкості				
	Динамічний	Стабільний	Прийнятний	Нестійкий	Кризовий
1. Фінансова підсистема стратегічної стійкості					
1.1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,13 – 0,2	0,07 – 0,13	0 – 0,07	0
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,6	0,47 – 0,6	0,33 – 0,47	0,2 – 0,33	<0,2
1.3. Коефіцієнт покриття	>1	0,87 – 1	0,73 – 0,87	0,6 – 0,73	<0,6
1.4. Коефіцієнт маневреності	>0	0	-	-	<0
1.5. Коефіцієнт автономії	>0,25	0,17 – 0,25	0,08 – 0,17	0 – 0,08	0
2. Виробнича підсистема стратегічної стійкості					
2.1. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	>0,7	0,63 – 0,7	0,57 – 0,63	0,5 – 0,57	<0,5
2.2. Коефіцієнт зносу	<0,5	0,5 – 0,67	0,67 – 0,7	0,7 – 0,8	>0,8
2.3. Коефіцієнт придатності	>0,5	0,47 – 0,5	0,43 – 0,47	0,4 – 0,43	<0,4
2.4. Коефіцієнт ритмічності виробництва	1	0,87 – 1	0,73 – 0,87	0,6 – 0,73	<0,6
2.5. Динаміка виробництва	>1	0,93 – 1	0,87 – 0,93	0,8 – 0,87	<0,8
3. Кадрова підсистема стратегічної стійкості					
3.1. Коефіцієнт відпочинку	>0,3	0,23 – 0,3	0,17 – 0,23	0,1 – 0,17	<0,1
3.2. Коефіцієнт захворюваності	<1	1	-	-	>1
3.3. Коефіцієнт відповідності роб. місць	1	0,93 – 1	0,87 – 0,93	0,8 – 0,87	<0,8
3.4. Коефіцієнт плинності	<0,07	0,07 – 0,09	0,09 – 0,1	0,1 -0,12	>0,12

Продовження табл. 4 – Визначення інтервальних діапазонів рівнів стратегічної стійкості, для кожної із підсистем стратегічної стійкості

Показники стратегічної стійкості	Рівень стратегічної стійкості				
	Динамічний	Стабільний	Прийнятний	Нестійкий	Кризовий
4. Маркетингова підсистема стратегічної стійкості					
4.1. Коефіцієнт ефективності реклами	>0,2	0,17 – 0,2	0,13 – 0,17	0,1 – 0,13	<0,1
4.2. Коефіцієнт затовареності	<0,4	0,4 – 0,43	0,43 – 0,47	0,47 – 0,5	>0,5
4.3. Динаміка реалізації	>1	1	-	-	<1
4.4. Рентабельність реалізації	>0,2	0,17 – 0,2	0,13 – 0,17	0,1 – 0,13	<0,1
5. Управлінська підсистема стратегічної стійкості					
5.1. Надійність системи управління	>0,4	0,27 – 0,4	0,13 – 0,27	0 – 0,13	<0
5.2. Раціональність системи управління	1	0,87 – 1	0,73 – 0,87	0,6 – 0,73	<0,6
5.3. Оперативність системи управління	1	0,87 – 1	0,73 – 0,87	0,6 – 0,73	<0,6
5.4. Ефективність системи управління	>0,7	0,67 – 0,7	0,63 – 0,67	0,6 – 0,63	<0,6

Таблиця 1.5 – Алгоритм визначення інтервальних діапазонів стратегічної стійкості [9]

Рівень стратегічної стійкості	Показники «стимулятори»	Показники «дестимулятори»
Динамічний	$A_{ij}^{динам} > a_{ij}^{max}$	$A_{ij}^{динам} < a_{ij}^{min}$
Стабільний	$A_{ij}^{стаб} = \left[a_{ij}^{max} - \frac{a_{ij}^{max} - a_{ij}^{min}}{3}; a_{ij}^{max} \right]$	$A_{ij}^{стаб} = \left[a_{ij}^{min}; a_{ij}^{max} - \frac{2(a_{ij}^{max} - a_{ij}^{min})}{3} \right]$
Прийнятний	$A_{ij}^{прийм} = \left[a_{ij}^{max} - \frac{2(a_{ij}^{max} - a_{ij}^{min})}{3}; a_{ij}^{max} - \frac{a_{ij}^{max} - a_{ij}^{min}}{3} \right]$	
Нестійкий	$A_{ij}^{нест} = \left[a_{ij}^{min}; a_{ij}^{max} - \frac{2(a_{ij}^{max} - a_{ij}^{min})}{3} \right]$	$A_{ij}^{нест} = \left[a_{ij}^{max} - \frac{a_{ij}^{max} - a_{ij}^{min}}{3}; a_{ij}^{max} \right]$
Кризовий	$A_{ij}^{криз} < a_{ij}^{min}$	$A_{ij}^{криз} > a_{ij}^{max}$

**Таблиця 6 – Темпи розвитку легкої промисловості, у %
(до попереднього року)**

Показник	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Промисловість	108,0	99,2	99,5	95,7	89,9
Переробна промисловість	109,6	96,5	98,0	92,5	90,7
Легка промисловість:	107,6	93,1	93,4	94,2	98,6

Таблиця 7 - Чистий прибуток (збиток) підприємств легкої промисловості

Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Підприємства, які одержали прибуток: у % до загальної кількості підприємств	61,7	66,7	62,4	66,2
Фінансовий результат, млн. грн.	326,0	430,6	469,5	504,7
Підприємства, які одержали збиток: у % до загальної кількості підприємств	38,3	33,3	37,6	33,8
фінансовий результат, млн. грн.	346,1	278,3	449,5	342,2
Фінансовий результат (сальдо), млн. грн.	-20,1	152,3	20,0	162,5

На сьогодні основними видами діяльності ПрАТ «Володарка» є: виробництво верхнього одягу; оптова торгівля одягом; роздрібна торгівля одягом .

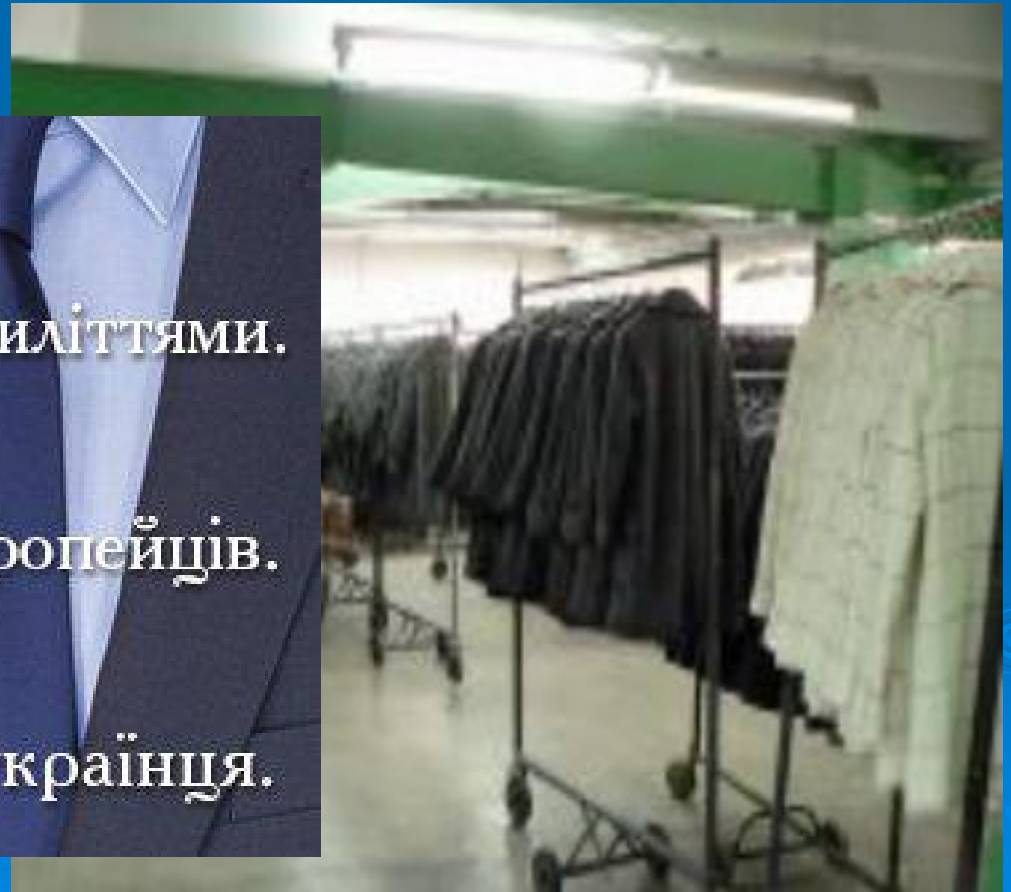


ПрАТ "Володарка" займається пошиттям костюмів чоловічих, піджаків чоловічих, курток чоловічих, брюк чоловічих, брюк жіночих, жилетів чоловічих, пальт чоловічих, білизни постільної, краваток чоловічих.

ЯКІСТЬ,
що створювалась десятиліттями.

СТИЛЬ,
що завоював серця європейців.

ЦІНА,
яка справедлива для українця.



Таблиця 8 – Аналіз показників, які характеризують фінансовий стан ПрАТ «Володарка» за період 2015 – 2017 рр.

Показники	Фактичне значення за:			Відхилення, значень 2016р. від значень 2015р.		Відхилення значень 2017р. від значень 2016р.		Відхилення значень 2017р. від значень 2015р	
	2015	2016	2017	Абсо- лютне	Відно- сне	Абсо- лютне	Відно- сне	Абсо- лютне	Відно- сне
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	114824	132150	155972	17326	15, 089	23822	18, 027	41148	35, 836
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	8726	5512	5015	-3214	-36, 833	-497	-9, 017	-3711	-42, 528
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	852	863	840	11	1, 291	-23	-2, 665	-12	-1, 408
Фонд оплати праці, тис. грн.	60848	79240	100056	18392	30, 226	20816	26, 269	39208	64, 436
Власний капітал, тис. грн.	20460	26771, 5	31531, 5	6311, 5	30, 848	4760	17, 78	11071, 5	54, 113
Необоротні активи, тис. грн.	11585, 5	16759, 5	18514	5174	44, 659	1754, 5	10, 469	6928, 5	59, 803
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	2174, 5	1254, 5	0	-920	-42, 309	-1254, 5	0	-2174, 5	0
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	10934	13102	13902	2168	19, 828	800	6, 106	2968	27, 145
Запаси, тис. грн.	5111, 5	4661, 5	4248	-450	-8, 804	-413, 5	-8, 871	-863, 5	-16, 893
Власні оборотні засоби, тис. грн.	11049	11266, 5	13017, 5	217, 5	1, 969	1751	15, 542	1968, 5	17, 816
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	134, 77	153, 129	185, 681	18, 359	13, 622	32, 552	21, 258	50, 911	37, 776
Оборотні активи	20419	23718	24284, 5	3299	16, 157	566, 5	2, 388	3865, 5	18, 931
Грошові кошти та їх еквіваленти	4288, 5	5904, 5	6121, 5	1616	37, 682	217	3, 675	1833	42, 742
Залучений капітал	11544, 5	13706	11267	2161, 5	18, 723	-2439	-17, 795	-277, 5	-2, 404

Продовження табл. 8 – Аналіз показників, які характеризують фінансовий стан ПрАТ «Володарка» за період 2015 – 2017 рр.

Показники	Фактичне значення за:			Відхилення, значень 2016р. від значень 2015р.		Відхилення значень 2017р. від значень 2016р.		Відхилення значень 2017р. від значень 2015р.	
	2015	2016	2017	Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне
Поточні зобов'язання	9370	12451, 5	11267	3081, 5	32, 887	-1184, 5	-9, 513	1897	20, 245
Кредиторська заборгованість за тов.,роб., послуги, тис. грн.	103	118, 5	169	15, 5	15, 049	50, 5	42, 616	66	64, 078
Кредиторська заборгованість загальна	8034, 5	10275	9104	2240, 5	27, 886	-1171	-11, 397	1069, 5	13, 311
Валюта балансу, тис. грн.	32004, 5	40477, 5	42798, 5	8473	26, 474	2321	5, 734	10794	33, 727
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	83280	100520	118010	17240	20, 701	17490	17, 399	34730	41, 703
Валовий прибуток, тис. грн.	31544	31630	37962	86	0, 273	6332	20, 019	6418	20, 346
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	11549	7984	6593	-3565	-30, 868	-1391	-17, 422	-4956	-42, 913
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	10669	6873	6227	-3796	-35, 58	-646	-9, 399	-4442	-41, 635

Таблиця 9 – Аналіз відносних показників фінансового стану підприємства

Показники	Фактичне значення, тис.грн.			Відхилення					
	2015р.	2016р.	2017р.	2016р. від 2015р.		2017р. від 2016р.		2017р. від 2015р.	
				Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Прибуток на поточні активи	0, 273	0, 136	0, 117	-0, 137	-50, 183	-0, 019	-13, 971	-0, 156	-57, 143
Оборотність власного капіталу	5, 612	4, 936	4, 947	-0, 676	-12, 046	0, 011	0, 223	-0, 665	-11, 849
Оборотність запасів	16, 293	21, 564	27, 78	5, 271	32, 351	6, 216	28, 826	11, 487	70, 503
Оборотність дебіторської заборгованості	10, 502	10, 086	11, 219	-0, 416	-3, 961	1, 133	11, 233	0, 717	6, 827
Коефіцієнт покриття (платоспроможності)	2, 179	1, 905	2, 155	-0, 274	-12, 575	0, 25	13, 123	-0, 024	-1, 101
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1, 634	1, 53	1, 778	-0, 104	-6, 365	0, 248	16, 209	0, 144	8, 813
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0, 458	0, 474	0, 543	0, 016	3, 493	0, 069	14, 557	0, 085	18, 559
Чистий оборотний капітал	11049	11266, 5	13017, 5	217, 5	1, 969	1751	15, 542	1968, 5	17, 816
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	0, 735	0, 784	0, 655	0, 049	6, 667	-0, 129	-16, 45	-0, 08	-10, 884
Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	0, 639	0, 661	0, 737	0, 022	3, 443	0, 076	11, 498	0, 098	15, 336
Коефіцієнт фінансової залежності	1, 564	1, 512	1, 357	-0, 052	-3, 325	-0, 155	-10, 25	-0, 207	-13, 235
Коефіцієнт фінансового ризику	0, 564	0, 512	0, 357	-0, 052	-9, 219	-0, 155	-30, 27	-0, 207	-36, 702
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0, 541	0, 475	0, 536	-0, 066	-12, 199	0, 061	12, 842	-0, 005	-0, 924
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0, 345	0, 278	0, 304	-0, 067	-19, 42	0, 026	9, 353	-0, 041	-11, 884
Коефіцієнт фінансової стабільності	0, 957	0, 822	1, 155	-0, 075	-14, 107	0, 333	40, 511	0, 198	20, 689

Продовження табл. 9 – Аналіз відносних показників фінансового стану підприємства

Показники	Фактичне значення, тис.грн.			Відхилення					
	2015р.	2016р.	2017р.	2016р. від 2015р.		2017р. від 2016р.		2017р. від 2015р.	
				Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне
Рентабельність активів	0, 273	0, 136	0, 117	-0, 137	-50, 183	-0, 019	-13, 97	-0, 156	-57, 143
Рентабельність продажу	0, 076	0, 042	0, 032	-0, 034	-44, 737	-0,01	-23, 81	-0, 044	-57, 895
Рентабельність витрат	0, 139	0, 079	0, 056	-0, 06	-43, 165	-0, 023	-29, 11	-0, 083	-59, 712
Рентабельність власного капіталу	0, 426	0, 206	0, 159	-0, 22	-51, 643	-0, 047	-22, 82	-0, 267	-62, 676
Рентабельність основної діяльності	0, 379	0, 315	0, 322	-0, 064	-16, 887	0, 007	2, 222	-0, 057	-15, 04
Рентабельність продукції	0, 105	0, 055	0, 042	-0, 05	-47, 619	-0, 013	-23, 64	-0, 063	-60
Коефіцієнт оборотності активів	3, 588	3, 265	3, 644	-0, 323	-9, 002	0, 379	11, 608	0, 056	1, 561
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	10, 502	10, 086	11, 219	-0, 416	-3, 961	1, 133	11, 233	0, 717	6, 827
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості загал.	14, 291	12, 861	17, 132	-1, 43	-10, 006	4, 271	33, 209	2, 841	19, 88
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	34, 755	36, 189	32, 534	1, 434	4, 126	-3, 655	-10, 099	-2, 221	-6, 39
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	25, 541	28, 38	21, 31	2, 839	11, 115	-7, 07	-24, 912	-4, 231	-16, 566
Коефіцієнт оборотності запасів	22, 464	28, 349	36, 717	5, 885	26, 197	8, 368	29, 518	14, 253	63, 448
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	2, 583	2, 519	2, 707	-0, 064	-2, 478	0, 188	7, 463	0, 124	4, 801
Коефіцієнт Бівера	0, 477	0, 093	0, 042	-0, 384	-80, 503	-0, 051	-54, 839	-0, 435	-91, 195

Таблиця 10 - Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності ПрАТ «Володарка» за 2015-2017рр.

Критерії конкурентоспроможності	Роки		
	2015р.	2016р.	2017р.
Ефективність виробничої діяльності підприємства	14, 322	16, 122	19, 405
Фінансове положення підприємства	1, 629	1, 579	1, 804
Ефективність організації збуту та просування товару	4,568	5,006	5,041
Конкурентоспроможність товару	1,4	1,4	1,2
Коефіцієнт конкурентоспроможності	4,133	4,490	5,041

Таблиця 11 – Визначення загального рівня стратегічної стійкості ПрАТ «Володарка» за 2015-2017рр.

Показники стратегічної стійкості	Рівень стратегічної стійкості				
	Динамічний	Стабільний	Прийнятний	Нестійкий	Кризовий
1	2	3	4	5	6
1. Фінансова підсистема стратегічної стійкості					
1.1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності					
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності					
1.3. Коефіцієнт покриття					
1.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу					
1.5. Коефіцієнт автономії					

* - 2015р.

 - 2016р.

 - 2017р.

Продовження табл.11 – Визначення загального рівня стратегічної стійкості ПрАТ «Володарка» за 2015-2017рр.

Показники стратегічної стійкості	Рівень стратегічної стійкості				
	Динамічний	Стабільний	Прийнятний	Нестійкий	Кризовий
1	2	3	4	5	6
2. Виробнича підсистема стратегічної стійкості					
2.1. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей					
2.2. Коефіцієнт зносу					
2.3. Коефіцієнт придатності					
2.4. Динаміка виробництва					

Продовження табл.11 – Визначення загального рівня стратегічної стійкості ПрАТ «Володарка» за 2015-2017рр.

Показники стратегічної стійкості	Рівень стратегічної стійкості				
	Динамічний	Стабільний	Прийнятний	Нестійкий	Кризовий
1	2	3	4	5	6
3. Маркетингова підсистема стратегічної стійкості					
3.1. Коефіцієнт ефективності реклами					
3.2. Коефіцієнт затовареності					
3.3. Динаміка реалізації					
3.4. Рентабельність реалізації					

Продовження табл.11 – Визначення загального рівня стратегічної стійкості ПрАТ «Володарка» за 2015-2017рр.

Показники стратегічної стійкості	Рівень стратегічної стійкості				
	Динамічний	Стабільний	Прийнятний	Нестійкий	Кризовий
1	2	3	4	5	6
4. Кадрова підсистема стратегічної стійкості					
4.1. Коефіцієнт відпочинку					
4.2. Коефіцієнт захворюваності					
4.4. Коефіцієнт плинності					



Таблиця 11 - SWOT-Аналіз ПрАТ «Володарка»

Слабкі сторони	Сильні сторони
<ol style="list-style-type: none">1.Застаріле технологічне обладнання.2.Відсутність стійкого просування продукції на ринку (реклами, стимулювання збуту, пропаганди).3. Висока собівартість продукції, відповідно, високі ціни.	<ol style="list-style-type: none">1.Наявність міжнародного сертифікату якості.2. Кваліфіковані кадри.3.Широкий асортимент продукції.4.Хороша виробнича інфраструктура.
Можливості	Небезпеки
<ol style="list-style-type: none">1.Можливий вихід на нові ринки збуту.2.Зменшення собівартості продукції.3.Оновлення обладнання і покращення технологічного рівня виробництва.4.Приплив інвестиційного капіталу.5.Збільшення обсягів виробництва.	<ol style="list-style-type: none">1.Часткова втрата фінансової свободи.2. Виробництво на давальницькій сировині.3.Висока плінність кадрів.4. Захоплення ринку іноземними конкурентами.

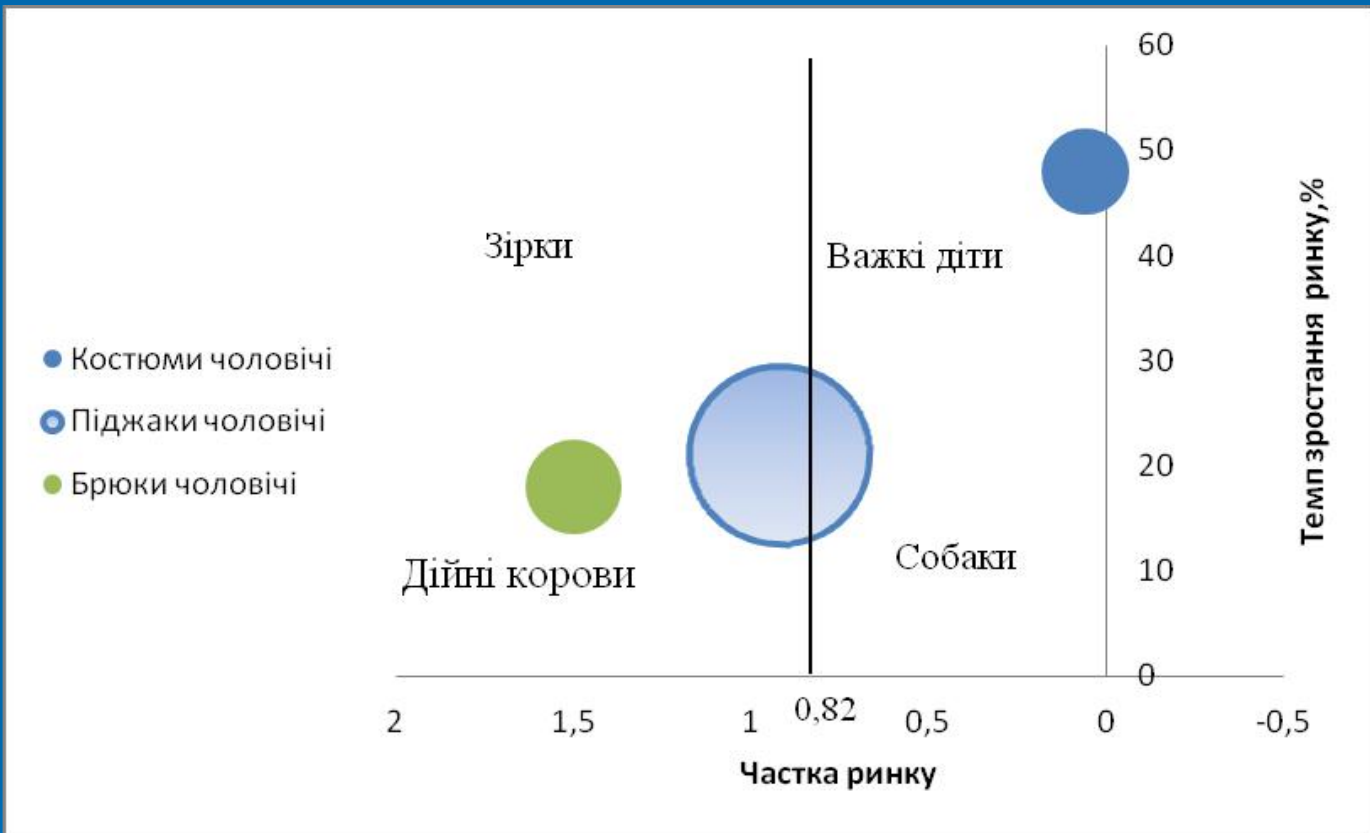


Рисунок 4 – Матриця БКГ ПрАТ "Володарка"

Таблиця 12 – Розрахунок резерву зростання обсягів виробництва за рахунок підвищення продуктивності праці

Витрати	Дані за 2017 рік [58]			Прогнозовані дані			
	Разом	Витрати на брюки та піджаки (кол.2*0,549)	Витрати на решту видів (кол.2-кол.3)	Зростання обсягу виробництва на 15%		Зростання обсягу виробництва на 30%	
				Витрати на виробництво брюк та піджаків	усього	Витрати на виробництво брюк та піджаків	усього
Матеріальні	24608	13509,8	11098,2	15536,3	26634,5	17562,7	28660,9
На оплату праці	100056	54930,7	45125,3	54930,7	100056,0	54930,7	100056
Відрахування на соціальні заходи	17322	9509,8	7812,2	9509,8	17322,0	9509,8	17322
Амортизація	4539	2491,9	2047,1	2491,9	4539,0	2491,9	4539
Інші операційні	8866	4867,4	3998,6	4867,4	8866,0	4867,4	8866
Разом	155391	85309,7	70081,3	87336,1	157417,5	89362,6	159443,9

Таблиця 13 – План рекомендацій, який потрібно впровадити на підприємстві з метою підвищення ефективності менеджменту підприємства та покращення результатів його діяльності

Найменування та зміст заходу, що пропонується	Відповідальні за реалізацію заходу	Терміни виконання	Витрати, тис. грн.	Економічний та інші види ефектів, тис. грн	Примітка
Скорочення рівня адміністративних витрат та витрат на збут	Економічний відділ підприємства	2 місяці	-	6111	
Зростання обсягів реалізації за рахунок оптимізації маркетингової діяльності	Відділ маркетингу підприємства	6 місяців		989,0	
Зростання обсягів прибутку за рахунок підвищення продуктивності праці на 15%	Виробничий відділ підприємства	2 місяці	1000	11022,6	(витрати-варість лінії)
зростання обсягів прибутку за рахунок підвищення якості продукції	Маркетинговий та виробничий відділ підприємства	6 місяців	200	6175,3	(витрати-маркетинго ві витрати)

Дякую за увагу!

