НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту

«До захисту допущено»
Завідувачка кафедри
_____
д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
«08» червня 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: **«Забезпечення розвитку підприємства на основі розширення асортименту продукції»**

Виконав студент 4 курсу, групи УВ-71
Павло МІЛОВАНОВ _____
(підпис)

Керівник доцентка кафедри менеджменту
к.е.н., доц. Таїсія ЛАЗОРЕНКО _____
(підпис)

Рецензент завідувач кафедри промислового маркетингу
д.е.н., проф. Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА _____
(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.
Студент _____*(підпис)*

Київ – 2021 року

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний університет України імені Ігоря Сікорського»

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

Сертифікатна програма «Менеджмент підприємств»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

_____

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«08» жовтня 2020 р.

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Павлу МІЛОВАНОВУ

1. Тема роботи: «Забезпечення розвитку підприємства на основі розширення асортименту продукції»

керівник роботи к.е.н., доц. Таїсія ЛАЗОРЕНКО

затверджені наказом по університету від 21.05.2021 р. № 1248-с

2. Термін подання студентом роботи: 07.06.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок діяльності підприємства, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів», фінансова звітність (форма № «Баланс» та форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2018-2020 рр.; статистична звітність, статут).

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

а) теоретична частина:

- розглянути сутність та економічний зміст розвитку підприємства;
- визначити роль підходів для формування механізму забезпечення розвитку підприємства;

б) аналітична частина:

- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати систему управління розвитком підприємства;
- оцінити потенціал розвитку підприємства;

в) **рекомендаційна частина:**

- розробити проєкт щодо забезпечення розвитку підприємства на основі розширення асортименту продукції;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Основні показники діяльності ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів».
2. Організаційна структура управління ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів».
3. Асортимент продукції підприємства.
4. Характеристика основних конкурентів.
5. Розрахунок собівартості та прибутку
6. Пропозиції щодо забезпечення розвитку ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів».
7. Витрати на впровадження запропонованих заходів.
8. Визначення ефекту та наслідків від впровадження запропонованих заходів, та прогноз на 2021-2022 рік щодо росту ефективності компанії.

6. Дата видачі завдання «08» жовтня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад забезпечення розвитку підприємства	08.10.2020 – 31.10.2020	
2	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду забезпечення розвитку підприємств	01.11.2020 – 30.11.2020	
3	Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства	01.12.2020 – 31.12.2020	
4	Економіко-управлінський аналіз результатів господарської діяльності підприємства ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів»	01.01.2021 – 31.01.2021	
5	Діагностика наявної системи управління розвитком ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів»	01.02.2021 – 28.02.2021	
6	Оцінка потенціалу та чинників розвитку ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів»	01.03.2021 – 31.03.2021	
7	Розроблення пропозицій з забезпечення розвитку ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів» на основі розширення асортименту продукції	01.04.2021 – 30.04.2021	
8	Обґрунтування ефективності реалізації запропонованих заходів	01.05.2021 – 25.05.2021	
9	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2021 – 30.05.2021	

Студент _____ Павло МІЛОВАНОВ

(підпис)

Керівник дипломної роботи _____ Таїсія ЛАЗОРЕНКО

(підпис)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота першого (бакалаврського) рівня вищої освіти на тему: «Забезпечення розвитку підприємства на основі розширення асортименту продукції» містить 91 сторінку, 37 таблиці, 12 рисунків. Перелік посилань нараховує 42 найменування.

Метою роботи є аналіз, обгрунтування та розроблення практичних рекомендацій з забезпечення розвитку підприємства шляхом розширення асортименту продукції підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління розвитком підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних підходів розвитку на основі розширення асортименту продукції ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів».

База дослідження - ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів».

Методи дослідження. У дипломній роботі було використано такі методи: аналізу, синтезу, узагальнення результатів дослідження, економічний, статистичний, графічний, порівняльний, фінансовий аналіз і т.д.

Результати роботи. За результатами проведеного дослідження запропоновано шляхи забезпечення розвитку підприємства на основі розширення асортименту продукції; обґрунтовано доцільність впровадження та використання запропонованих заходів.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати дослідження можуть бути використаними в діяльності підприємства за для забезпечення розвитку діяльності підприємства на основі розширення асортименту продукції.

Результати впровадження досліджень. Розроблені пропозиції були представлені на розгляд керівному складу ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів», де було визнано можливість їх практичного застосування.

Ключові слова*: механізм забезпечення розвитку, управління, розширення асортименту продукції, потенціал.*

ABSTRACT

Thesis of the first (bachelor's) level of higher education on the topic: "Ensuring the development of the enterprise on the basis of expanding the range of products" contains 91 pages, 37 tables, 12 figures. The list of links includes 42 items.

The purpose of the work is to analyze, substantiate and develop practical recommendations for the development of the enterprise by expanding the range of products of the enterprise.

The object of research is the enterprise development management system.

The subject of the study is a set of theoretical and practical approaches to development based on the expansion of the range of products of LLC "Chernihiv Hat Factory".

The basis of the study - LLC "Chernihiv Hat Factory".

Research methods. The following methods were used in the thesis: analysis, synthesis, generalization of research results, economic, statistical, graphical, comparative, financial analysis, etc.

Results of work. According to the results of the study, ways to ensure the development of the enterprise on the basis of expanding the range of products are proposed; the expediency of implementation and use of the proposed measures is substantiated.

Recommendations for the use of work results. The results of the study can be used in the activities of the enterprise to ensure the development of the enterprise on the basis of expanding the range of products.

The results of research implementation. The developed proposals were presented for consideration to the management of Chernihiv Hat Factory LLC, where the possibility of their practical application was recognized.

Key words: *mechanism of development support, management, expansion of product range, potential.*

ЗМІСТ

ВСТУП…….....8

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ……..10

1.1. Сутність та економічний зміст розвитку підприємства……....10

1.2. Підходи до формування механізму забезпечення розвитку підприємства……17

Висновки до розділу 1……25

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ЧЕРНІГІВСЬКА ФАБРИКА ГОЛОВНИХ УБОРІВ»……..27

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства……27

2.2. Діагностика системи управління розвитком підприємства……...37

2.3. Оцінка потенціалу підприємства та чинників його розвитку……48

Висновки до розділу 2……..59

РОЗДІЛ 3. РОЗШИРЕННЯ АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ЧЕРНІГІВСЬКА ФАБРИКА ГОЛОВНИХ УБОРІВ» ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО РОЗВИТКУ……...60

3.1. Пропозиції щодо розширення асортименту продукції підприємства та механізмів їх реалізації……60

3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів……...69

Висновки до розділу 3……..80

ВИСНОВКИ……81

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….....83

ВСТУП

Актуальність забезпечення розвитку на підприємстві обумовлена подіями останніх років. Розвиток підприємства, в наших ринкових умовах має важливе значення, так як, надає підприємствам ефективно розвиватися, функціонувати і збільшувати прибутки. В наші часи, коли існує великий рівень невизначеності, конкурентна боротьба займає одне з найважливіших місць в економіці, при наявності різного роду кризових явищ такі як корупція, сталий розвиток багатьох компаній, підприємств, фабрик та заводів має великий сумнів. Але забезпечення розвитку на основі розширення асортименту товарів компанії є головним джерелом вирішення виявлених проблем у наші часи.

Закономірність збільшення і забезпечення ефективності підприємства полягає у формуванні нових місій та завдань, принципів та фундаментальних основ діяльності, задоволення бажань споживачів та розвиток економічної складової самого підприємства. Тому актуальність шляхів розширення асортименту продукції - це перш за все інструмент продуктивного та ефективного використання економічного потенціалу компанії.

В дослідженні проблеми щодо розвитку вітчизняних підприємств знайшли своє відображення у працях В. В. Ковальова, Швиданенко Г. О., Раєвнєвої О.В, Василенко В.О, Ніколаєнко В. П., Масленікової Н.П., Васюткіна Н.В., Ільїна, Р. Беннет, А. Г. Гупало, Зубко Т. Л., А. А. Воронін, Николишина С. Є., Ф. А. Зінов'єва, Н . В. Савенко, і ін. Саме в роботах цих авторів були оглянуті та проаналізовані основні питання, пов'язані з забезпеченням стабільного розвитку підприємств, методів оцінки та удосконалення організаційно-економічної складової компаній.

Метою дипломної роботи є аналіз, обгрунтування та розроблення практичних рекомендацій з забезпечення розвитку підприємства шляхом розширення асортименту продукції підприємства.

Відповідно до зазначеної мети поставлені такі задачі:

- розглянути теоретичні положення та практичний досвід забезпечення розвитку підприємства;
- здійснити економіко-управлінський аналіз результатів господарської діяльності досліджуваного підприємства;
- продіагностувати наявну систему управління розвитком підприємства;
- оцінити потенціал та чинники розвитку підприємства;
- розробити пропозиції з забезпечення розвитку підприємства на основі розширення асортименту продукції;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система управління розвитком підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних підходів розвитку на основі розширення асортименту продукції ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів».

База дослідження - ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів».

Методи дослідження. У дипломній роботі було використано такі методи: аналізу, синтезу, узагальнення результатів дослідження, економічний, статистичний, графічний, порівняльний, фінансовий аналіз і т.д.

Практична значущість. Результати дослідження можуть бути використаними в діяльності підприємства ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів» для забезпечення розвитку підприємства на основі розширення асортименту продукції.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та економічний зміст розвитку підприємства

Для розуміння всієї багатогранності понять “розвиток підприємства”, “забезпечення економічного розвитку підприємства та інших понять, потрібно відокремити поняття: ”підприємство”, “розвиток”, “розвиток підприємства”, “економічний розвиток”, “економіка”. Також варто розуміти, що ці поняття тісно пов’язані між собою та мають прямий зв’язок один від одного.

Проблематика в утворенні економічно вигідного підприємства постає ще з давніх часів, так що до нашого часу ця проблема була вивчена в роботах науковців із СНД, а також в багатьох роботах зарубіжних науковців. Такими науковцями були: Зубко Т. Л., Яковенко Т. І., Ніколаєнко В. П. , Николишин С. Є., Мочерний С.В., Швиданенко Г. О., Васюткіна Н.В., Герасимчук В.Г. Пономаренко В.С. [1].

На даному етапі розвитку економіки, науковці все найчастіше помічають важність своєчасно здійсненого аналізу та оцінки економічного та інноваційного потенціалу підприємства. В першу чергу аналіз проводиться за для розуміння інноваційного потенціалу підприємства, так як в наш час зміни набирають все більших обертів.

В наш час економіка має не дуже стійкі устої, також вона характеризується мінливістю, постійними змінами, нестабільністю та непередбачуваністю. На даний момент для того, щоб утримуватися на рівні з провідними підприємства потрібно:

- знати свої сильні та слабкі сторони;
- оптимізувати керування ресурсами;
- поліпшити дохід підприємства;
- задовольняти бажання своїх працівників;

- слідкувати за трендами та новинками у сфері в якій працює ваше підприємство.

Також доволі важливо мати інноваційний підрозділ на підприємстві, який буде слідкувати за трендами та інноваційним прогресом у світі та надавати вказівки, які будуть допомагати підприємству завжди слідкувати за новинками та слідувати їм, або навіть вигадати щось універсальне та запатентувати свої розробки.

Саме через терміни описані вище було поставлено мету дипломної роботи: продемонструвати особливості в управлінні компанією через забезпечення економічного розвитку шляхом розбору структури підприємства на частини та можливих стратегій розвитку.

Основоположною серцевиною вивчення будуть являтися роботи науковців з країн СНД та зарубіжних країн на тему забезпечення економічного розвитку підприємств та компаній. На наш час ми маємо велику кількість праць в цій області, але все ще нема єдиного та чіткого визначення щодо теоретичних основ забезпечення підприємства.

Сучасне промислове підприємство – це самостійний, організаційно та економічно відносно відособлений суб’єкт господарювання, характерними властивостями якого є свобода у прийнятті господарських рішень, відповідальність за підтвердженими законом зобов’язаннями та ін. Промислове підприємство є складною виробничо-економічною системою, яка, з одного боку, підпорядковується або входить до складу системи більш високого ієрархічного рівня (територіальної та національної системи господарювання, галузі або підгалузі промисловості), а з іншого – відіграє інтегративну роль щодо здійснення функцій цілепокладання, координації та керівництва діяльністю виробничих підсистем більш низького рівня, які належать до її внутрішнього складу (підрозділи, групи та окремі працівники). Стан і динаміка процесів функціонування та розвитку промислового підприємства насамперед визначається впливом на нього змін зовнішнього оточення або внутрішніх

трансформацій, пов’язаних із самоорганізацією виробничо-економічної системи [2].

Сучасне підприємство – це цілісний, комплексний і пов'язаний з багатьма соціально-економічними агентами об’єкт, що еволюціонує. Більш того. Бізнес середовище акумулює в собі великий обсяг ресурсів – сил, знань, вмінь, тобто ресурсів у широкому розумінні. Таким чином бізнес виступає одним з могутніх центрів впливу на соціальне середовище поряд з освітою, релігією, наукою тощо. Крім того бізнес акумулює в собі самий дорогий ресурс – людей. Людей талановитих, ініціативних готових до ризику. Все це зумовлю не тільки юридичну та економічну, а і соціальну відповідальність бізнесу. Саме соціальна відповідальність бізнесу стає актуальним напрямом розвитку підприємства [3].

За Афанасьєвим М.В. та Гончаровим А.Б, підприємство – це один з ключових елементів державної економіки без якого держава не зможе підтримувати економіку у стабільному стані, а надалі і існувати.

Будь-яке підприємство працює у фінансовому середовищі, тому обов'язковими критеріями є фінансова стабільність компанії і стійкість, гарантується фінансовим управлінням наданого підприємства. Запасна Л. вважає, що аналіз суті компанії дозволяє констатувати, що підприємству в найбільшою мірою притаманні відмінні риси організації як соціально-економічної системи, таким чином в рамках дослідження логічно співставляти підприємства як синонім організації [4].

Після здійснення висновків щодо розмірковувань науковців про поняття “підприємство”, ми дійшли до висновку, що підприємство – це один із ключових та незамінних факторів в економіці.

Жодне підприємство не стоїть на місці в наш час в силу постійних змін та інновацій, яких з кожною хвилиною стає все більше. Трактувань слова “розвиток” дуже багато та всі з них по-своєму вірні.

Наприклад, Шинкаренко В.Г., Бурмака Н.Н. дають трактування розвитку соціально-економічної системи, яке, на їхню думку, має універсальний зміст та

може біти використане для різних типів систем від окремих підрозділів підприємства до галузей економіки: це «незворотні, закономірні, спрямовані на розв’язання протиріч між системою та зовнішнім середовищем або всередині системи кількісні, структурні та якісні зміни відповідно до встановленої мети, які призводять до досягнення якісно нового стану (властивості) системи та отримання соціально-економічного ефекту» [5].

Афанасьєва Н.В., Рогожин В.Д., Рудика В.І. виділяють три напрями економічного розвитку: збільшення масштабів споживання економічних ресурсів – кількісний аспект; зміни у складі елементів та їхніх комбінацій – структурний аспект; зрушення в споживчих характеристиках елементів, у їхній індивідуальній і інтегральній корисності – якісний аспект [6].

Пащенко О.П. досліджує розвиток організації та пропонує розглядати його «…з одного боку, як такий тип змін, що підвищує ступінь організованості системи, а з іншого – як виділену у складі підприємства систему, в якій об'єднані інноваційні процеси, що ведуть до кількісних та якісних змін у всіх функціональних галузях підприємства, а також контури її управління на основі зворотних зв'язків, в яких розв'язуються завдання стратегічного та тактичного управління і запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком» [7].

За Богатирьовим І.А. розвиток – це «сукупність змін різної економічної природи, цілеспрямованості, інтенсивності, які об’єктивно перебігають в соціально-економічній системи під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, а також ведуть до переходу і фіксації підприємства в різних організаційно-економічних станах» [8].

На основі аналізу законів розвитку визначено, що розвиток організації ґрунтується на законах онтогенезу, композиції і пропорційності, самозбереження, конкуренції, ефекті масштабу, переході на нові наукові підходи і принципи, синергії, впорядкованості, на економічних законах та законі розвитку. Управління розвитком організації тісно пов’язано з дією цих

законів, а їх знання дозволяє вибирати ефективні способи досягнення накреслених цілей. Найбільш складним є закон розвитку організації, який спирається на принципи інерційності, еластичності (адаптивності), безперервності, пропорційності та стабілізації [9].

Також Дунська А.Р. розглядає розвиток підприємства в трьох основних аспектах: 1) технічний (науково-технічний) розвиток – спрямований на вдосконалення якості продукції, технології, послуг за рахунок впровадження техніко-технологічних нововведень; 2) ринковий розвиток – полягає в розширенні сфери споживачів, збільшенні частки ринку тощо; 3) організаційний розвиток – зорієнтований на розвиток окремого працівника, групи, вдосконалення системи та процесів управління на підприємствах, тощо (таблиця 1.1) [10].

Таблиця 1.1 – Аспекти розвитку підприємства

Аспекти	Визначення
1 Технічний (науково-технічний) розвиток	Технічний (науково-технічний) розвиток – спрямований на вдосконалення якості продукції, технології, послуг за рахунок впровадження техніко-технологічних нововведень;
2 Ринковий розвиток	Полягає в розширенні сфери споживачів, збільшенні частки ринку тощо
3 Організаційний розвиток	Організаційний розвиток – зорієнтований на розвиток окремого працівника, групи, вдосконалення системи та процесів управління тощо

Джерело створено на основі [10]

Мочерний С. визначає економічний розвиток як незворотні, закономірні зміни технологічного способу виробництва (спосіб виробництва, що базується на техніко-економічному поєднанні речових і особистісних факторів виробництва, комплексні техніко-технологічні відносини між речовими елементами продуктивних сил у системі техніко-економічних відносин) [11].

Благодєтєлєва-Вовк С.Л. позиціонує економічний розвиток як «…процес та результат творчого пізнання та діяльності народу як єдиного, гармонізованого цілого, спрямований на покращання людського життя та існуючого світу» [12].

Жилінська Л.О., Розумчук О.О. пропонують розглядати розвиток підприємства «…як процес, який не припиняється в часі, триває планомірно, має стрибкоподібний характер та відбувається з використанням як якісних, так і кількісних змін, для переходу різноманітних підсистем на якісно новий рівень завдяки адаптації до факторів внутрішнього і зовнішнього середовища з метою досягнення максимально ефективного стану підприємства» [13].

Інша група науковців наполягає на необхідності зміни або оновленні сфер діяльності та бізнес процесів підприємства як головних критеріїв його ефективності. Кушнер М.А., Карлина Е.П. дотримуються погляду, що розвиток підприємства являє собою «послідовну зміну сфер діяльності, закономірно викликану як реактивною, так і проактивною реакцією менеджменту на вплив внутрішнього і зовнішнього середовища з метою досягнення стабільного й ефективного стану всіх елементів господарюючих суб'єктів» [14].

Розвиток є важливою характеристикою підприємства. І у практичному аспекті українські науковці вважають представлену вище трактовку досить спрощеною. Досвід підприємств свідчить, що для підприємства не завжди є благом перехід до більш складної організаційної структури. Такий підхід обумовлений тим, що більш складна структура підприємства може бути передумовою втрати контролю над процесами, які здійснюються на підприємстві [15].

Кількісні зміни на підприємстві — це наслідок його якісних функціональних характеристик. Якісні зміни у функціонуванні підприємства неодмінно призводять до кількісних змін показників діяльності підприємства. Таким чином, розвиток підприємства можливо зрозуміти в двох аспектах:

— кількісний вимір, тобто фізичне укрупнення підприємства (наприклад, нові підрозділи напрямки діяльності, розширення ринків збуту);

— якісний вимір, тобто вимір функціональності підприємства (наприклад, змога вести успішну конкурентну боротьбу, ефективне стимулювання попиту на свою продукцію) [16].

Економічному розвитку також притаманні керованість, цілеспрямованість, вимірюваність. У даному визначенні не говориться про якісні зміни системи, які є безпосередньою ознакою розвитку, його ключовою характеристикою. Ця характеристика розвитку, в першу чергу, є тим, чим він відрізняється від економічного росту [17].

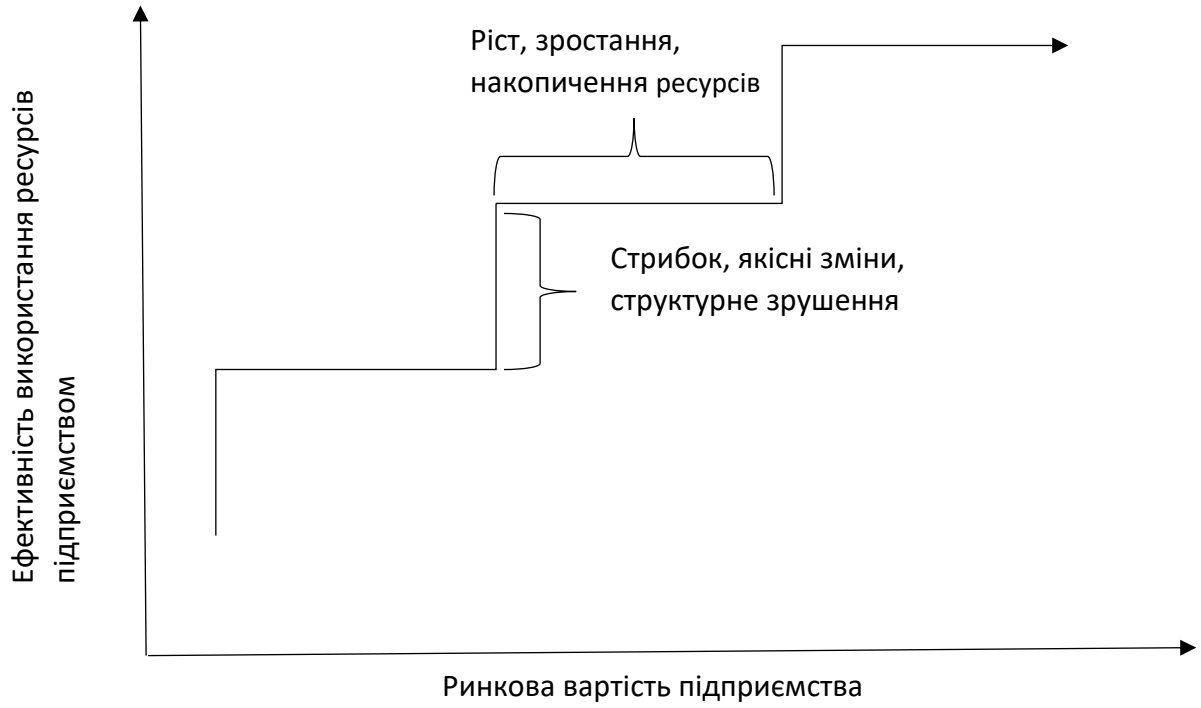

Рисунок 1.1 - Взаємозв’язок складових економічного розвитку [17]

Складено автором на основі [17]

У цій взаємозалежності (рис. 1.1) економічний ріст підприємства виступає зовнішньою стороною економічного розвитку, а структурні зрушення — його Ринкова вартість підприємства Ефективність використання ресурсів підприємством Стрибок, якісні зміни, структурне зрушення Розвиток Ріст, зростання, накопичення ресурсів внутрішньою стороною. Іншими словами,

економічний ріст — це зовнішній прояв сутності економічного розвитку, а структурні зрушення — це внутрішній бік економічного розвитку. На відміну від економічного росту, який лежить на поверхні поняття економічний розвиток, структурні зрушення часто бувають непомітними [17].

1.2 Підходи до формування механізму забезпечення розвитку підприємства

Як ми вже вказували вище, підприємство – це дуже складна економічно-соціальна система, яка займається та поєднує в собі велику кількість виробничих процесів, а саме:

- Матеріальні ресурси;
- Людські ресурси;
- Інформаційні ресурси.

Радикальні зміни у всіх сферах діяльності підприємств стали вже характерною рисою XXI століття. В наш час система управління підприємствами вже не має якихось десятилітніх стандартів, які змінюються лише раз в десять або двадцять років. Зараз система управління підприємствами – це не сталий процес, а динамічний.

Система розвитку підприємств завжди перебуває під впливом великої кількості факторів, які змінюються то щомісяця, то щонеділі, то щодня.

Данильченко В.О. відзначає, що загальноекономічні чинники впливають безпосередньо на показники, що відображають рівень та динаміку інфляції, обсяги виробництва товарів народного споживання, інвестицій в основний капітал, чисельності й доходів населення. Галузеві чинники впливають на стан і розвиток підприємств виробничого сектору, а також їх забезпеченість економічними та фінансовими ресурсами. Тобто економічні та фінансові ресурси виступають важливим чинником, який одночасно забезпечує й обмежує зростання ефективності фінансово-економічної діяльності

підприємств в економіці . Науковець поділяє усі чинники впливу на розвиток підприємств на дві групи – зовнішні та внутрішні чинники (табл. 1.2) [18].

Таблиця 1.2 - Різновид чинників впливу на розвиток підприємств

№	Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
1	Організаційно-управлінські	Загальноекономічні
2	Ресурсні (Фінансові, трудові, матеріальні, інформаційні)	Законодавчі
3	Соціальні	Чинники конкурентного середовища підприємства
4	Технічні	Соціально-політичні

Джерело складене на основі [18]

На його думку, фактори ефективності – це вся сукупність рушійних сил і причин, які впливають на зміну її показників. Доцільним є такий поділ їх на групи:

1) зміни технології та технічного рівня виробництва;
2) управління, мотивація, організація виробництва та праці;
3) обсяги та структура виробництва;
4) інші фактори [18].

В багатьох працях вітчизняних науковців зроблений великий акцент на те, що головна задача кожного підприємства – це вміння вирішувати задачі за для стабільного розвитку та можливості триматися на плаву при нинішніх економічних умовах.

В наш час існує багато прикладів того, що підприємства не справляються з нинішніми економічними проблемами без спеціального органу (механізму), основною ціллю якого було би вирішення цих проблем та формування механізму забезпечення стабільного розвитку підприємства. Головні задачі механізму не закінчувались б на опануванні нових способів управління, проектування та координування економічних, фінансових, інвестиційних та управлінських сфер діяльності, а продовжувалися б у вивченні та аналізі нових

понять, підходів та метод щодо створення стратегій по управлінню стабільністю підприємства у критичних ситуаціях.

Проблеми стабільного розвитку підприємства описувалися у працях таких вітчизняних науковців як: Ансофф И., Білоус О.Г., Л. Мельник, Васюткіна Н.В., Герасимчук В.Г. Пономаренко В.С., Смачило І.І., Геєць В. М., Раєвнєва О. В., Карпінський Б. А., Пакуліна А. А., Пакулін С. Л. Серед зарубіжних науковців, які приділяли велику увагу щодо стабільного розвитку підприємства можу виділити Тейлора Ф., Гэлбрейта Дж. К., Файоля А., Г. Дейлі.

Для розуміння того, як працює механізм розвитку підприємства, треба спочатку розглянути основні параметри та етапи створення фінансового механізму компанії.

Для початку маю зазначити те, що фінансовий механізм є одним з найважливіших механізмів на підприємстві, він має бути взаємопов’язаний з іншими механізмами, наприклад:

1. Соціальним;
2. Організаційним.

Надалі буде будуть описані основні параметри фінансового механізму компанії (Табл. 1.3) та етапи його створення (Табл. 1.4).

Таблиця 1.3 - Параметри фінансового механізму компанії

№	Параметр	Характеристика
1	Цілі	Стратегічна: досягнення стабільної роботи і подальший розвиток; тактичні: вихід із кризи та стабілізація стану
2	Завдання	Упорядкування організаційно-правових відносин між підприємством і державою для стабілізації роботи; пошук джерел для інвестування діяльності; розв'язання проблем ціноутворення; налагодження інформаційного забезпечення роботи
3	Принципи	Системність, комплексність, баланс інтересів, альтернативність варіантів розвитку, виправданий ризик, гнучке реагування

Продовження таблиці 1.3

4	Функції	Забезпечення стабільної роботи підприємств: організаційно-правове; фінансове підприємств; інформаційне
5	Об'єкт	Процес виготовлення продукції / надання послуг
6	Суб'єкти	Підприємства, державні органи управління, споживачі
7	Ресурсне забезпечення	Власні кошти; кредитні кошти, бюджетні кошти; кошти із спеціально створених фондів
8	Інструментарій	Адміністративні засоби; ліцензування; договірні відносини; законодавчі обмеження; створення спеціальних фондів; пільгове оподаткування; використання бюджетних коштів

Джерело: складено на основі [19]

Таблиця 1.4 - Етапи створення фінансового механізму

№	Етапи
1	Формування принципів, цілей, завдань компанії
2	Визначення функцій
3	Визначення об’єктів і суб’єктів впливу механізму
4	Визначення ресурсного забезпечення
5	Визначення інструментарію реалізації механізму
6	Моделювання результатів реалізації дії механізму
7	Порівняння результатів із цілями
8	Розроблення заходів коригування в разі відхилення від цілі

Джерело: складено на основі [19]

Після розгляду фінансового механізму компанії постає питання про забезпечення постійного розвитку компанії, саме для цього існує механізм забезпечення розвитку підприємства.

Використання механізму забезпечення стійкого розвитку промислових підприємств виступає одним з найважливіших напрямків стратегічного управління. Даний механізм базується на активному управлінні динамічними можливостями організаційних змін на основі інструментів реструктуризації.

Пріоритетами механізму є попередження крайнього ступеня нестійкості підприємства шляхом забезпечення незнижуваних темпів зростання і приросту всіх показників його діяльності. Під механізмом стійкого розвитку розуміється система взаємопов'язаних інструментів і методів підтримки рівноваги між взаємопов'язаними елементами системи - економікою, соціальною сферою та навколишнім середовищем [20].

Для забезпечення сталого розвитку підприємство має бути здатне до відтворення природного середовища та коштів виробництва, не допускаючи при цьому збоїв в бізнес діяльності, використовуючи динамічні можливості зовнішнього та внутрішнього середовища. Механізм сталого розвитку забезпечує запобігання можливому банкрутства підприємств за допомогою динамічного режиму управління ресурсним потенціалом та використання його організаційних і ринкових можливостей. Для управління динамічними змінами організації можуть застосовуватися моделі, засновані на показниках структури і динаміки ресурсного потенціалу (Людського, виробничого і фінансового), а також на базі аналізу критичних функцій бізнесової діяльності підприємства. Організаційні зміни є одним з головних напрямків управління сталим розвитком бізнес діяльності підприємств. Динамічні зміни спостерігається в життєвому циклі товару, організації, галузі і ринку, а також в конкурентному середовищі та інших сферах. Для багатьох організацій притаманна висока динамічність руху інформаційних, кадрових, фінансових та інших ресурсів. Динамічна можливість на підприємстві проявляється в здатності: «... змінювати, поглиблювати або розширювати існуючі ресурси і можливості компанії » [21].

Динамічні можливості актуальні для всіх підприємств, незалежно від типу структури, виробничого і кадрового потенціалу. Внаслідок бізнес діяльності підприємства можуть реагувати на динамічні зміни або їх контролювати. У першому випадку підприємства для забезпечення стійкого розвитку застосовують оборонні стратегії, а в другому випадку наступальні

заходи. Для сталого розвитку підприємств необхідна стратегія, базується на управлінні динамічними можливостями, реалізація якої забезпечить задоволення поточних і майбутніх ресурсних потреб під впливом різних факторів, що створюють загрози і можливості [22].

Найважливішими напрямки механізму стійкого розвитку підприємств виступу підприємства були виділені внутрішні і зовнішні чинники динамічних можливостей. Основою динамічних можливостей підприємств є операційні фактори, що включають кваліфікацію персоналу і професіоналізм організації. Динамічні можливості і компетенції розуміються як особлива внутрішня діяльність, яка «професіонально виконана, займає центральне місце в стратегії і конкурентоспроможності компанії ». Формування профілю професійних компетенцій є основою стратегії стабільного розвитку підприємства. Ключові компетенції можуть бути використані в якості рушійної сили зростання, сприяючи освоєнню нових продуктів і ринків їх збуту [23].

Як згадувалося вище, система стійкого розвитку підприємства ґрунтується на основних засадах та методах, які одночасно пов’язані з системою управління підприємством. Для визначення цих правил потрібно притримуватися до умов співвідношення цілям компанії, зв’язкам між ними та забезпеченню управління на правовому рівні компанії. (Табл. 1.5). Засади щодо стійкого становлення підприємства – це сума дій, яка має на меті вплив суб’єкта управління на підконтрольний об’єкт, який забезпечує координацію дій у ході досягнення мети підприємства щодо стабільного розвитку підприємства.

Таблиця 1.5 - Основні засади стабільного розвитку підприємства

№	Засади	Характеристика
1	Системності	У процесі створення механізму стабільного розвитку компанії треба обов’язково розглядати об’єкт та суб’єкт управління як одне ціле. В цьому разі надалі кожний підрозділ компанії треба обговорювати як систему, яка має свої складові.
2	Планування	Цей пункт передбачає визначення шляхів розвитку на майбутню перспективу.

Продовження таблиці 1.5

3	Компетентності	Дана засада має на увазі, що створення механізму стабільного розвитку компанії мусить включати в себе всі види діяльності підконтрольного об'єкту. Тобто створення механізму стабільного розвитку повинне охоплювати всі функції управління і шляхи життєвого циклу створення та експлуатації продукції, яка виготовляється підконтрольним об'єктом.
4	Ієрархічності	Має на увазі, що у сформованому механізмі стабільного розвитку повинна бути організаційна структура з відповідними підрозділами, які будуть відповідати за певні обов'язки та делегувати певні повноваження між собою.
5	Зворотного зв'язку	Ця засада означає, що необхідний постійний фідбек про стан підконтрольного об'єкта до відділу керування.

Джерело: складено на основі [24,25]

Головні методи які є в механізмі сталого розвитку компанії це:

I. Планування шляхів розвитку компанії в економічному та технічному плані, на які буде орієнтуватися діяльність компанії;
II. Стимулювання персоналу шляхом грошових бонусів залежно від внеску у загальну працю;
III. Відповідальність за результат діяльності систем управління. Наприклад, виплат компенсацій за витрати, які можуть виникнути.

Саме механізм управління сталим розвитком компанії є однією з головніших частин всієї системи управління компанією, бо саме вона має основний вплив на продуктивність контрольованого об'єкта.

Також механізм управління сталим розвитком підприємства складається з наступних елементів:

1. Вибір цільової орієнтації розвитку, а саме його призначення та завдання;
2. Розпланування стратегії щодо управління стабільним розвитком;

3. Аналіз стабільного розвитку (Розгляд зовнішніх та внутрішніх факторів);
4. Оцінка продуктивності управління;
5. Покращення та корекція системи, якщо вони потрібні [26].

Говорячи про механізм управління сталим розвитком потрібно пам’ятати про пристосованість компанії к швидкоплинним змінам в наші роки. Зараз жодну компанію не оминають зміни, і в наслідок цього доцільно говорити про здатність компаній до пристосованості к будь-яким змінам в економіці. (Табл. 1.6).

Таблиця 1.6 - Пристосованість господарської діяльності промислового підприємства

Типи пристосованості	Компоненти пристосованості	Головні показники та коефіцієнти
Виробнича пристосованість	Собівартість товару, який виробляється	Витрати на 1 грн продукції, яка випускається
	Якість товару, який виробляється	Коефіцієнт новизни системи контролю якості
Піар пристосованість	Конкурентне середовище	Показники конкурентоспроможності продукції: одиничні, групові, інтегровані
	Сегментування ринку	Фактична ринкова частка в загальному обсязі реалізації продукції
Економічно-соціальна пристосованість	Кадрова стійкість	Коефіцієнт обороту з прийому працівників. Коефіцієнт плинності кадрів. Коефіцієнт постійності складу персоналу

Джерело: складено на основі [27]

Розробка механізму стійкого розвитку підприємства – це завжди важкий процес, який не складається с одного етапу або стадії створення. Розробка такого важкого механізму складається з 5 етапів, де в кожному із етапів

компанія визначає для себе ціль, потім виставляє послідовність кожного з етапів та аналізує для себе цінність. (табл. 1.7)

Таблиця 1.7 - Послідовність робіт щодо розробки механізму стабільного розвитку підприємства

Етапи	Цілі	Наслідки
1	Визначення об'єктів управління і цілей зміни їхнього стану	Оцінка поточного стану та рівня стійкості господарської та фінансової діяльності підприємств
2	Визначення елементів управління та їхніх зв'язків	Визначення чинників впливу: • Оцінка чинників зовнішньої стійкості • Оцінка чинників внутрішньої стійкості
3	Встановлення методів впливу на чинники управління	Розробка стратегії забезпечення стійкого розвитку підприємства
4	Перевірка розробленої стратегії обраним цілям підприємства	• Моделювання взаємозв'язку об'єктів управління • Розробка варіантів управлінських рішень щодо оптимізації фінансових і господарських можливостей підприємства
5	Реалізація стратегії підприємства	• Проведення стратегічних змін • Коригування стратегій

Джерело: складено на основі [28]

Висновки до розділу 1

В 1 розділі дипломної роботи було проаналізовано та визначено основні параметри економічного розвитку підприємства. Були розглянуті такі

визначення як розвиток підприємства, забезпечення економічного розвитку підприємства. При їх розгляді використовувалися праці різних науковців, як вітчизняних, так і зарубіжних.

Було визначено, що економічний розвиток компанії є невід'ємною та раціональною частиною кожного підприємства, яке має бажання розвиватися і не стояти на місці. Також в 1 розділі було розглянуто основні параметри фінансового механізму компанії, Етапи створення фінансового механізму, основні засади стабільного розвитку підприємства та вірну послідовність робіт щодо розробки механізму стабільного розвитку підприємства.

Велика частина науковців з всього світу працює над розробкою моделі сталого економічного розвитку, яка зможе створити стабільний фінансовий розвиток та розробити систему щодо швидкого реагування на кардинальні зміни в економіці, яких з кожним роком стає все більше і більше. Саме через пандемію та кризу за останні роки, підприємства почали розуміти, як важливо мати систему сталого розвитку, яка в разі чого зможе допомогти в кризових ситуаціях та підлаштуватися до глобальних змін в економічній сфері.

Також механізм стійкого розвитку має велике значення в усіх сферах діяльності. Було визначено основні етапи щодо розвитку стійкого механізму розвитку компанії. Було описано основні засади стійкого розвитку.

Також були описані основні етапи створення фінансового механізму підприємств, такі як формування принципів, цілей та завдань, визначення функцій, визначення способу ресурсного забезпечення, визначення інструментарію реалізації механізму, порівняння результатів з цілями та інше.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ЧЕРНІГІВСЬКА ФАРБРИКА ГОЛОВНИХ УБОРІВ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю, зареєстроване 21 листопада 2012 року. Компанія знаходиться в центрі міста Чернігів. Підприємство спеціалізується на виробництві і реалізації одягу, головних уборів, трикотажних виробів. Виконуємо послуги з пошиття виробів з давальницької сировини будь-якої складності. Є досвід співпраці з виробниками жіночого, чоловічого та дитячого одягу.

Таблиця 2.1 - Загальні критерії компанії

Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Чернігівська фабрика головних уборів»
Скорочена назва	ТОВ «ЧФГУ»
Організаційно-правова форма, дата та орган реєстрації	Товариство з обмеженою відповідальністю
Дата реєстрації	Зареєстроване 21 листопада 2012 року
Орган реєстрації	Комітет Чернігівської міської ради (номер запису у ЄДР про державну реєстрацію юридичної особи 1 064 102 0000 009134).
Код ЄДРПОУ	38423414
Юридична та фактична адреса	Україна, 14021, м. Чернігів, вул. Любецька, буд. 155

Продовження таблиці 2.1

Наявність виробничих потужностей і обладнання по виготовленню товару	Підприємство забезпечене спеціальним та універсальним обладнанням для виконання замовлень в повному обсязі.
Керівник компанії	Уланович Наталія Анатоліївна
Форма власності	Приватна

Складено автором на основі даних ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів»

Загальна інформації щодо підприємства ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів» наведена в таблиці 2.1 Керівником компанії є Уланович Наталія Анатоліївна, організаційно-правова форма підприємства товариство з обмеженою відповідальністю.

Таблиця 2.2 - Кількість вироблених товарів та їх реалізація

Класифікація товару	Обсяг виробництва в натуральному вимірі, шт.		Обсяг реалізації в натуральному вимірі, шт.		Обсяг виробництва в натуральному вимірі (без ПДВ), тис.грн.		Обсяг реалізації в натуральному вимірі (без ПДВ), тис.грн	
	2018 рік	2019 рік	2018 рік	2019 рік	2018 рік	2019 рік	2018 рік	2019 рік
Куртка робоча	16 000	30 000	15 500	30 000	355,2	1300,3	285,2	1300,3
Брюки	13 000	40 000	13 000	31 000	434,2	1605,1	434,2	1405,1
Напівкомбінезон	26 000	25 000	24 500	24 500	652,5	589,7	552,5	549,7
Халат	13 000	50 000	12 000	46 500	266,5	1773,5	236,5	1 607,5
Жилет	32 000	17 000	29 000	16 000	988,7	653	603	608
Кепка	72 000	100000	67 000	89 000	2433,8	3233,2	2333,8	2 842,7
Костюм	60 000	15 000	55 000	14 500	2542,2	460,8	2342,2	413,3
Всього	232 000	280000	216000	251500	7673,2	9615,6	7128,2	8725,6

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів»

Підприємство не має додаткових філіалів або дочірніх компаній. Штат кваліфікованого персоналу, задіяного на виконанні робіт з пошиття виробів налічує 38 працівників. Також підприємство не має як позаштатних робітників так і робітників, які працюють не повний робочий день.

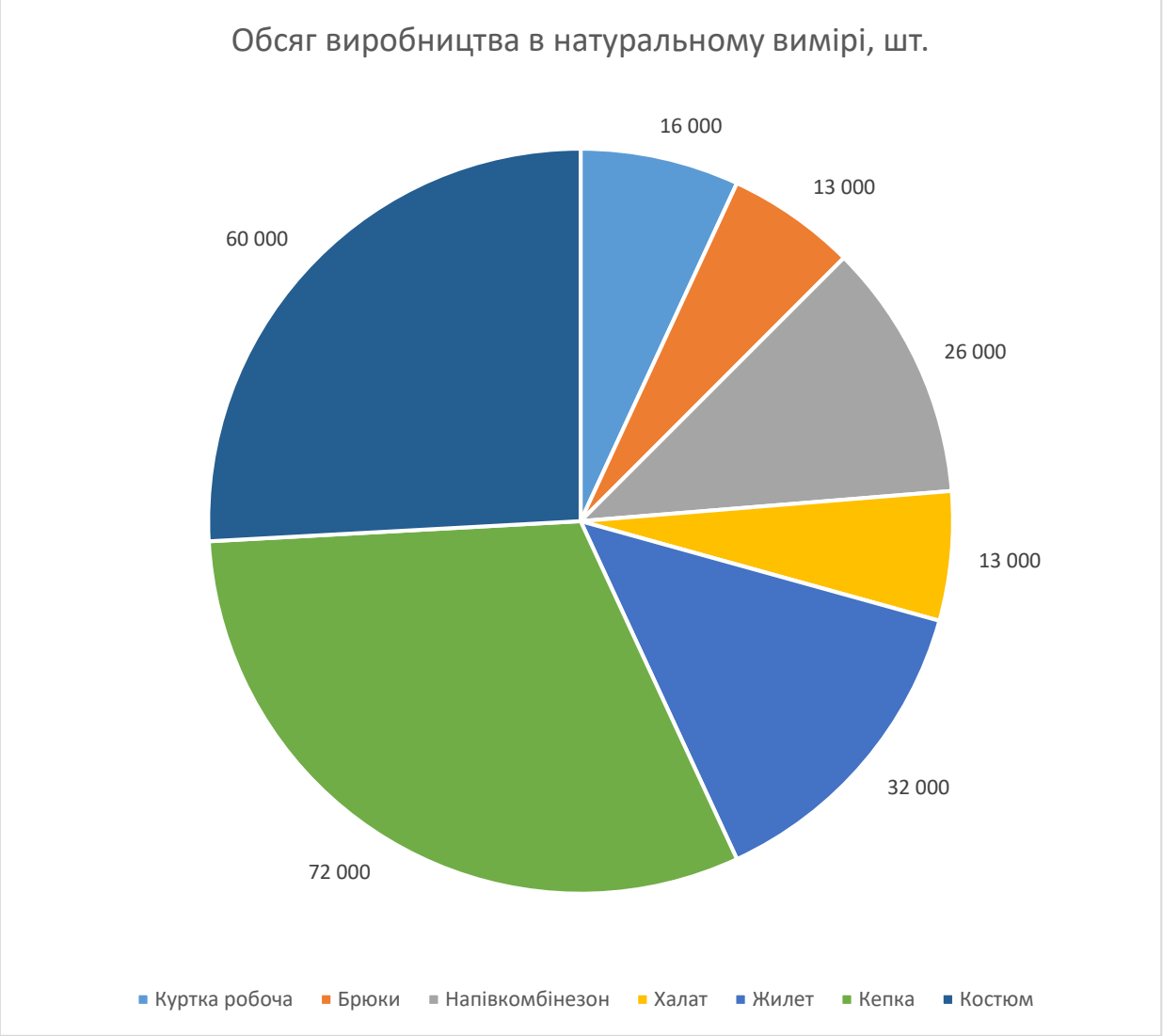

Рисунок 2.1 - Обсяг виробництва в натуральному вимірі, шт. за 2018 рік

Складено автором на основі даних ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів»

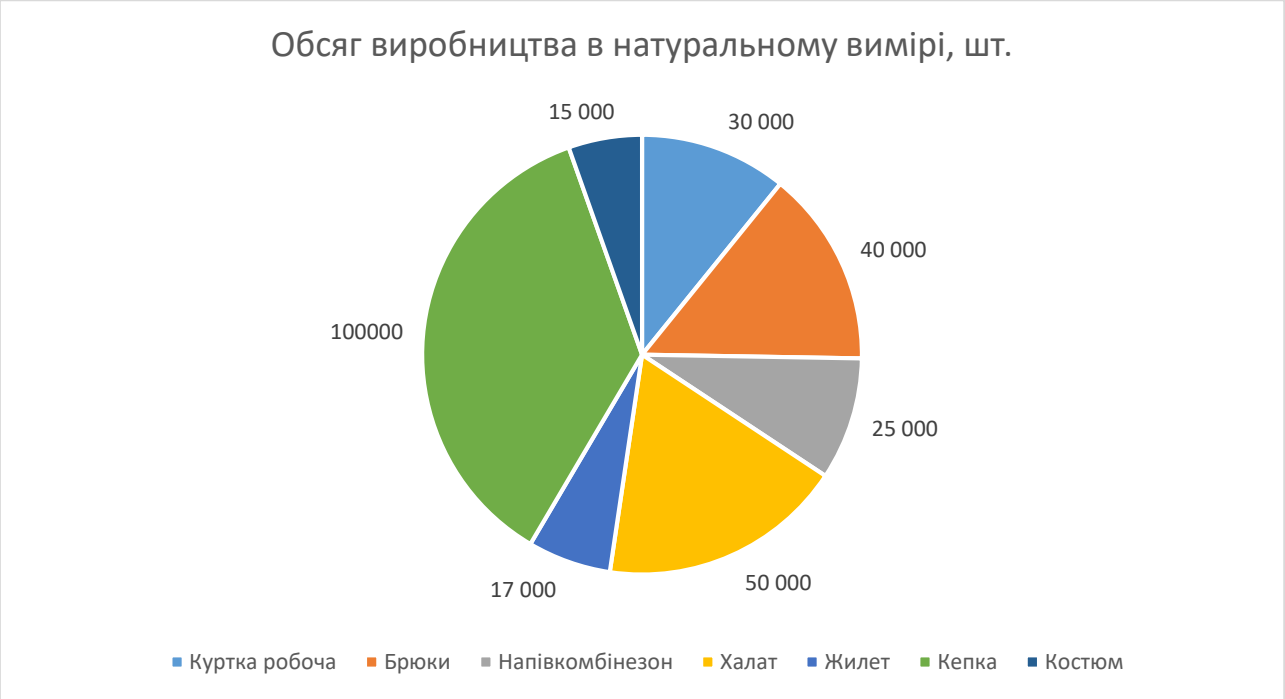

Рисунок 2.2 - Обсяг виробництва в натуральному вимірі, шт. за 2019 рік

Складено автором на основі даних ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів»

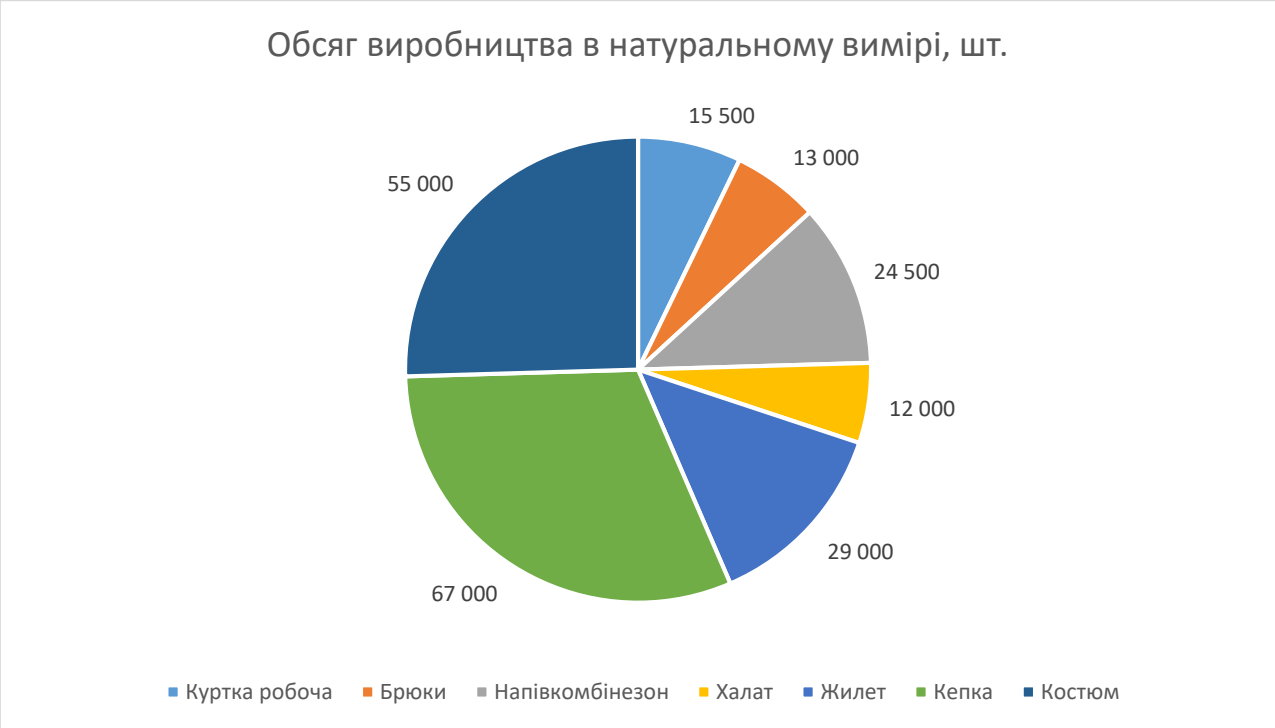

Рисунок 2.3 - Обсяг реалізації в натуральному вимірі, шт. за 2018 рік

Складено автором на основі даних ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів»

Рисунок 2.4 - Обсяг реалізації в натуральному вимірі, шт. за 2019 рік

Складено автором на основі даних ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів»

Також на підприємстві є різні цехи виробництва.

Основні цехи виробництва це:

- Швейний цех № 1, секція ВТО, встановлення фурнітури та упаковки цеху №1;
- Швейний цех № 2, секція ВТО, встановлення фурнітури та упаковки цеху №1;
- Швейний цех № 3;
- Вишивальний цех.

До допоміжних цехів відносяться:

- Підготовчо-розкрійний цех;
- Секція ВТО, встановлення фурнітури та упаковки цеху № 3;
- Складські приміщення для сировини та готової продукції;

- Адміністративні приміщення;
- Побутові та приміщення загального користування.

На виробничих дільницях використовується сучасне устаткування світових фірм та устаткування країн СНД.

В підготовчо-розкрійному цеху розміщене таке обладнання:

Столи розкрійно-промірочні, розкрійна стрічкова стаціонарна машина РЛ-6, пересувні розкрійні машини Jack JK-T100, KAIXUAN CZ-Y105, Type Special C-K/103 A, KAIXUAN CZD-K108, інструмент універсальний багатофункціональний DREMEL 3000, ваги товарні Zeus ВПЕ, плотер Сапр INVESTRONIC, допоміжне обладнання (розмотувач тканини механічний, нумератори крою та ін.)

В швейних цехах розміщене таке обладнання:

Швейні машини фірм:

- Typical (GC 24016, GC 6220-M, GC-6150H, GC 6850 H, GC 6240, GK32500-1356-11, GC 6150M);
- Gemsy (GEM 8900H, GEM 8500H);
- Siruba (L 918-H1, L 818D-H1, L 818 F-M1, L 918F-RM1-64), ПМЗ класу 852x5, BROTHER DB2-B727;
- Sunstar KM-506, JUKI (LS-1342, LH1152) ;
- Textima TL 5550.

У секціях ВТО, встановлення фурнітури та упаковки швейних цехів розміщене таке обладнання:

- Машини для пришивання ґудзиків ПМЗ 827 класу;
- оверлоки Siruba (514M2-24, 516M2-35), TYPICAL (GN 2000-5, GN 793), Textima TO-604;
- Петельні машини Minerva 72711-101;
- Закріпочні машини ПМЗ класу 220;
- Електричні преси для встановлення фурнітури SEWQ SGY4-806D, WEIJIE WJ808;

- Машини для обробки круглих отворів Japsew J-152A.

У вишивальному цеху розміщене таке обладнання:

- Вишивальні машини HAPPY HCS1201-30;
- BROTHER 950, плоттер ріжучий Summa Cut D60.

Обладнання для волого-теплової обробки:

- Праски з парогенераторами SILTER Super Mini Professional 2035;
- Прасувальні столи;
- Термопрес планшетний SHT-24LP1.

Підприємство має повний цикл виробництва:

- Підготовчо-розкрійний цех;
- Швейні цехи;
- Вишивальний цех;
- Складські приміщення для сировини та готової продукції.

Таблиця 2.3 - Характеристика приміщення

Приміщення	Розмір приміщення
Підготовчо-розкрійний цех	102,4 м2
Швейний цех № 1, секція ВТО, встановлення фурнітури та упаковки цеху №1	54,4 м2
Швейний цех № 2, секція ВТО, встановлення фурнітури та упаковки цеху №1	60,9 м2
Швейний цех № 3	48,6 м2
Секція ВТО, встановлення фурнітури та упаковки цеху № 3	18 м2
Вишивальний цех	15,1 м2
Складські приміщення для сировини та готової продукції	114,6 м2

Продовження таблиці 2.3

Адміністративні приміщення	80,5 м2
Побутові та приміщення загального користування	156,4 м2
Загальна площа	659,91 м2

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів»

Таблиця 2.4 - Основні постачальники ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів»

Постачальники	Товар				
		Роки	2018	2019	2020
ТОВ "Тексіка"	Тканини	-	250450	353698,45	371327,54
ТОВ "Спецтекстиль"	Тканини	-	93188, 56	235656,5	346418,6
ПрАТ "Разнобитпродукт"	Тканини	-	152531,1	305953,91	388950,97
ПП "Вітал-плюс"	Шв. фурнітура	-	13241,8	67564,9	114167,8
ТОВ "Хіммельтек"	Тканини	-	122069,3	265135,25	250756,4
ТОВ "Да-Текс"	Шв. фурнітура	-	39052,31	121832,6	268189,84

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів»

Щодо продукції ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів», то вироби з тканини мають довгі строки зберігання, так що з зберіганням товару нема ніяких проблем. Тим паче підприємство має великий склад, де можна складувати як готову продукцію, так і сировину для виготовлення різних товарів.

При виготовленні швейних виробів використовується велика кількість матеріальних цінностей (тканина верху, фурнітура, оздоба). Оформлення окремим документом (вимога-накладна) на кожну партію крою призводить до

зайвого нагромадження звітних документів.

Облік енергетичних витрат на підприємствах швейної галузі здійснюється через виокремлення трьох послідовних процесів: облік загальних витрат на придбання електроенергії; облік витрат на трансформування і внутрішньо фабричне переміщення та розподіл електроенергії; розподіл сум фактичної собівартості витраченої електроенергії за місцями її споживання і підрозділами підприємства.

В основному ведеться облік витрат за такими напрямами, видами продукції, статтями:

- витрати на оплату праці виробничих працівників, безпосередньо зайнятих у процесі виготовлення продукції;
- виплати стимулюючого характеру (за стаж роботи, за майстерність, за вислугу років, інші премії, пов’язані з виробничою діяльністю);
- непродуктивні виплати (простої, брак не з вини працівника, доплати за відхилення від нормальних умов роботи, надурочні роботи тощо);
- витрати на оплату праці робітників, пов’язану з управлінням виробничими підрозділами, що включаються до загальновиробничих витрат.

Така класифікація витрат на оплату праці, на думку здобувача, дає більш оперативну інформацію та можливості управління цими витратами, відповідає меті та завданням їх обліку [31].

Зростання економічних показників за останні роки обумовлюється тим, що підприємство успішно будує довгострокові стратегії, проводить ефективне планування та має високу якість вироблених товарів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Аналіз показників фінансових результатів діяльності ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів» за 2018-2020 рр., тис. грн

Стаття	Код рядка	2018	2019	2020	Δ2019-2018	Δ2020-2019	%2019-2018	%2020-2019

Продовження таблиці 2.5

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7673,1	9615,4	9784,5	1 942,3	169,1	20,20	1,7
Інші операційні доходи	2120	-	-	-	-	-	-	-
Інші доходи	2240	-	-	-	-	-	-	-
Разом доходи	2280	7673,1	9615,4	9784,5	1 942,3	169,1	20,20	1,7
Собівартість реалізованої продукії (товарів, робіт, послуг)	2050	7128,2	8725,6	8765,3	1 597,4	39,7	18,3	0,45
Інші оперативні витрати	2180	277,7	445,2	534,7	167,5	89,5	37,6	16,7
Інші витрати	2270	-	-	-	-	-	-	-
Разом витрати	2285	7405,9	9170,8	9300	1 764,9	129,2	19,2	1,39
Фінансовий результат до оподаткування	2290	267,2	444,6	484,5	39,9	177,4	9	36,6
Податок на прибуток	2300	30,1	80	87,2	49,9	7,2	62,3	8,26
Чистий прибуток (збиток)	2350	237,1	364,6	397,3	127,5	32,7	35	8,2

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів»

Провівши розрахунки фінансової діяльності ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів», можна побачити динаміку основних показників за 2018-2020 рік. З 2018 до 2019 років ми можемо відслідкувати позитивну динаміку всіх фінансових показників, але починаючи з 2020 року можна побачити зупинку в розвитку компанії. Зупинка в розвитку підприємства трапилася саме через

пандемію, яка почалася на початку 2020 року та не покидає нас навіть зараз.

2.2 Діагностика системи управління розвитком підприємства

Як вже обговорювалося в пункті 2.1, підприємство ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів» має лінійно-функціональну організаційну структуру підприємства (рис. 2.5).

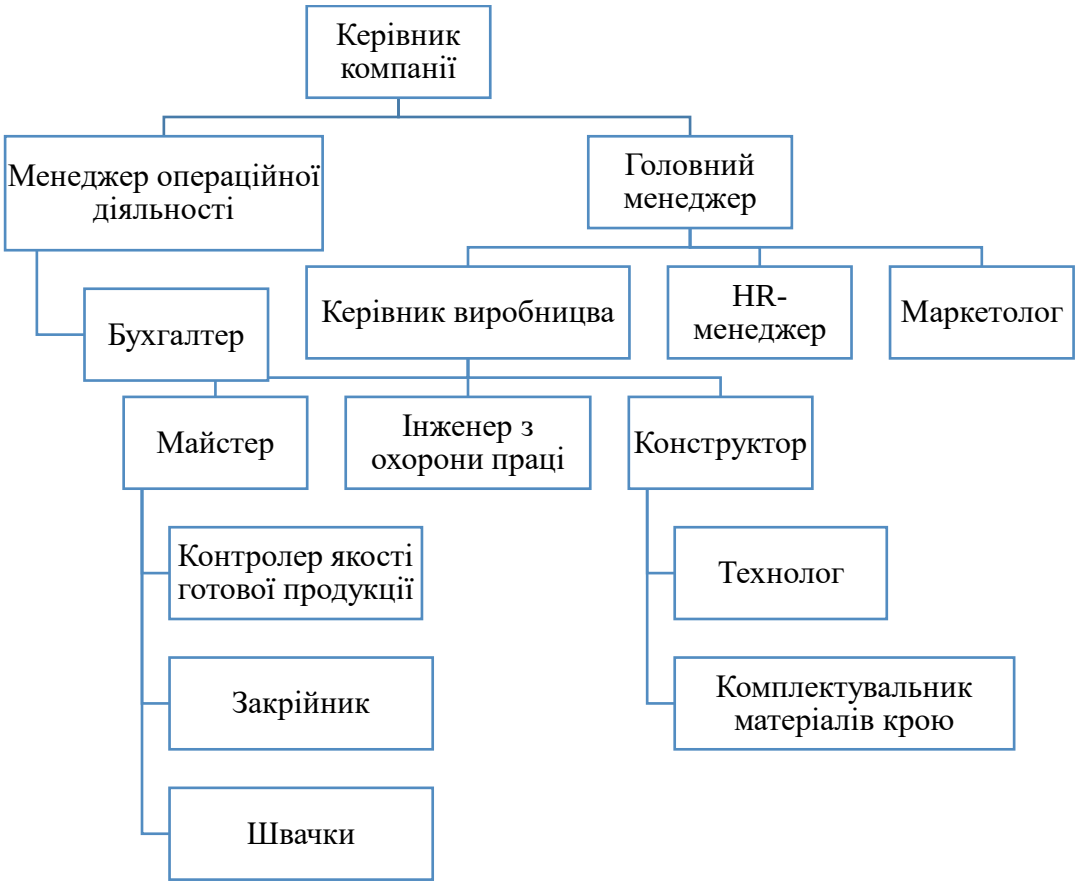

Рисунок 2.5 - Організаційна структура компанії ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів»

Складено автором на основі даних ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів»

Структура управління організацією є лінійно - функціональною через, це одна з найкращих структур для виробничого підприємства.

Таблиця 2.6 - Переваги та недоліки комбінованих органічних структур управління

Переваги	Недоліки
1. Висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій. 2. Відповідність структури обраній стратегії діяльності підприємства. 3. Поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва.	1. Недостатня гнучкість при вирішенні нових завдань. 2. Ускладнена координація діяльності функціональних підрозділів з упровадженні нових програм. 3. Ускладнена реалізація внутрішньовиробничих конструкторських і технологічних новацій без залучення керівників вище ланки. 4. Надмірний розвиток вертикальної складової системи управління.

Джерело: [32]

Команда ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів» представлена керівником компанії; менеджером операційної діяльності та бухгалтером; головним менеджером в підпорядкуванні якого є маркетолог, HR-менеджер, керівник виробництва. Керівнику виробництва підпорядковуються майстри, інженер з охорони праці та конструктор. Конструктор в свою чергу контролює працю технолога та комплектувальника матеріалів крою. Контролер якості готової продукції, закрійники та швачки знаходяться під управлінням майстра.

Дочірніх підприємств, філій, представництв інших відокремлених структурних підрозділів підприємство не має.

Система управління персоналом є складовою системи управління в цілому, тож є важливим елементом, що обумовлює ефективність функціонування всієї організації.

Для такого, щоб підприємство діяло найбільш результативніше необхідно вдосконалити систему управління персоналом. Головна мета маркетингу персоналу - поєднання дієвого навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для становлення можливостей працівників і стимулювання їх до виконання справ більш високого рівня. Як було визначено, головними складовими системи управління персоналом вважаються:

1. Аналіз і планування персоналу: по даній підсистемі до неї належить аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб в персоналі, організація реклами і встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами;

2. Підбір і набір персоналу: проведення співбесід, досліджень, анкетування для виявлення інтелектуального рівня, майстерності, комунікабельності та інших необхідних властивостей;

3. Оцінка персоналу: індивідуальна критика - рівень знань, умінь, професіоналізму і власної відповідальності, оцінка виконуваної роботи і її підсумків;

4. Організація вивчення персоналу і підвищення кваліфікації персоналу: Виховання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, організація кадрового зростання;

5. Мотивація персоналу. Так, беручи до уваги зазначене встановлено, як система управління - це упорядкований ансамбль взаємопов'язаних частин, які сприяють функціонуванню та розвитку компанії [33].

Продуктивне формування і створення перспективи будь-якого підприємства гарантується завдяки взаємозв'язку дієвої системи маркетингу, найвищої конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості компанії. Інноваційна концепція і практика ведення бізнесу доводить, що одним з головних результативних методик ефективного пошуку напрямків становлення системи менеджменту компанії є використання управлінської діагностики в системі маркетингу на базі діагностики ефективності звичайної організаційної структури управління як єдиної діагностичної мети компанії. Також важливу роль грають принципи управління персоналом, які діють на підприємстві.

Для такого, щоб підприємство діяло найбільш результативніше необхідно вдосконалити систему управління персоналом. Головна мета маркетингу персоналу - поєднання дієвого навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для становлення можливостей працівників і стимулювання

їх до виконання справ більш високого рівня. Як було визначено, головними складовими системи управління персоналом вважаються:

1. Аналіз і планування персоналу: по даній підсистемі до неї належить аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб в персоналі, організація реклами і встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами;

2. Підбір і набір персоналу: проведення співбесід, досліджень, анкетування для виявлення інтелектуального рівня, майстерності, комунікабельності та інших необхідних властивостей;

3. Оцінка персоналу: індивідуальна критика - рівень знань, умінь, професіоналізму і власної відповідальності, оцінка виконуваної роботи і її підсумків;

4. Організація вивчення персоналу і підвищення кваліфікації персоналу: Виховання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, організація кадрового зростання;

5. Мотивація персоналу. Так, беручи до уваги зазначене встановлено, як система управління - це упорядкований ансамбль взаємопов'язаних частин, які сприяють функціонуванню та розвитку компанії [34].

В основі підприємства ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів» існують такі принципи управління персоналом:

1) Безперервний розвиток співробітників, що дозволяє їм бути готовими до постійних змін.
2) Поліпшення результатів діяльності за рахунок впровадження програми розвитку керівників.
3) Тісна взаємодія з працівниками, відкритий діалог та знання їх бажань.
4) Встановлення політики винагороди, яка мотивує наших людей, заохочує за індивідуальні та командні досягнення [35].

Штат кваліфікованого персоналу, задіяного на виконанні робіт з пошиття виробів налічує 38 працівників.

Загалом, склад робітників має дуже різнобічний склад, представниками якого є менеджери, бухгалтери, технологи, майстри, контролери якості готової продукції, закрійники, швачки та інші. Склад працівників поділяється на 5 основних категорій за рівнем освіти:

1. Вища освіта
2. Вища профільна
3. Середня
4. Технічно профільна
5. Середня профільна

Основні характеристики фахівців за рівнем досвіду та рівнем освіти, важливі для HR-менеджера при пошуку нових співробітників та проведенні співбесіди, представлені в таблиці 2.7 і 2.8.

Таблиця 2.7 - Характеристика спеціалістів за рівнем досвіду та освітою станом на 2020 рік

Посада	Кількість	Досвід на посаді (в роках)	Освіта
Директор	1	7	Вища
Бухгалтер	1	24	Вища профільна
Менеджер	3	10	Вища, Вища профільна
Керівник виробництва	1	16	Вища профільна
Інженер з охорони праці	1	7	Вища профільна
Конструктор	2	7	Вища профільна
Технолог	2	12	Вища профільна
Майстер	3	7-12	Вища профільна
Контролер якості готової продукції	1	12	Вища профільна
Електрик	1	11	Вища профільна
Прибиральник	1	10	Середня
Закрійник	2	7-12	Технічно профільна
Комплектувальник матеріалів крою	1	12	Технічно профільна

Продовження таблиці 2.7

Швачка	16	5-30	Технічно профільна, середня профільна, вища профільна
Вишивальник	1	7	Технічно профільна
Зав. складом	1	7	Технічно профільна

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів»

Таблиця 2.8 - Характеристика персоналу за віком у 2020 році

Вік	Чоловіки	Жінки
До 30 років	1	8
Від 30 до 45 років	2	8
Від 45 до 55 років	2	10
Понад 55 років	1	6
Разом	6	32

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів»

У звітному періоди підприємство забезпечено кваліфікованими кадрами у повному обсязі. На протязі року товариство укладало договори з профільними вищими учбовими закладами щодо проходження студентами виробничої та переддипломної практики з наступним працевлаштуванням молодих спеціалістів та заходи спрямовані на залучення кваліфікованих працівників за рахунок бази даних державної служби зайнятості. Також емітент здійснював заходи спрямовані на забезпечення підвищення рівня кваліфікації працівників операційним потребам шляхом забезпечення участю працівників в семінарах.

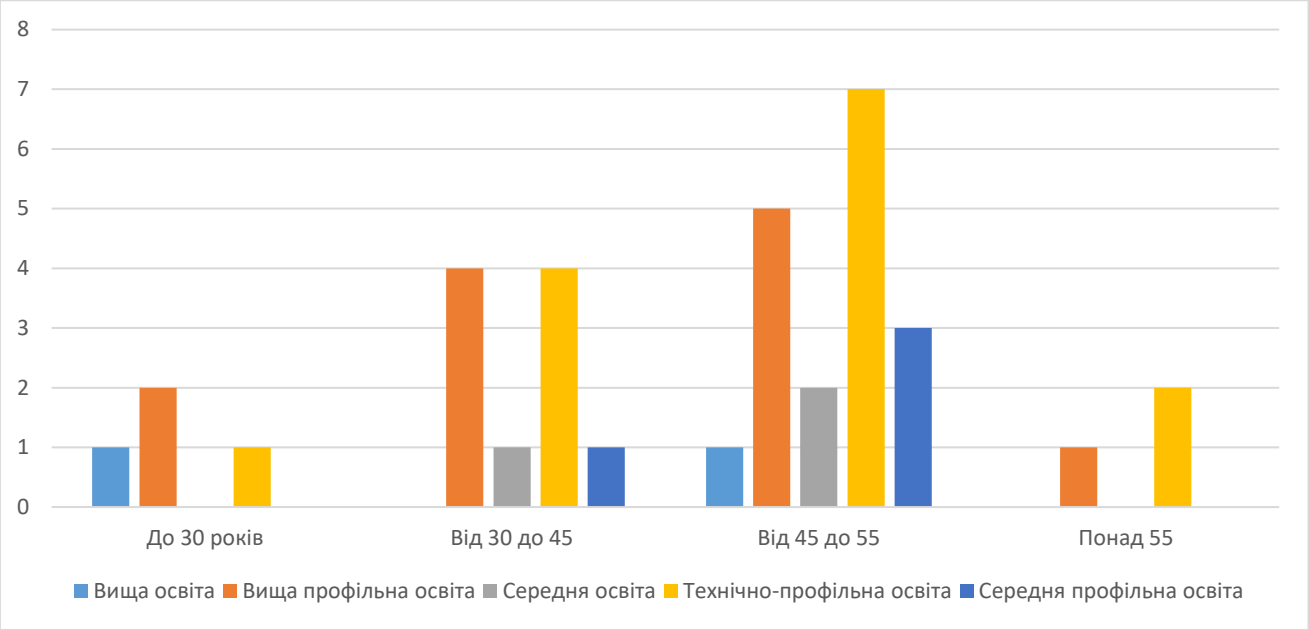

Рисунок 2.6 - Характеристика персоналу за освітою та віком у 2020 році

Складено автором на основі даних ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів»

Також на підприємстві наявні проблеми у сфері роботи з персоналом які наведені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Проблеми у розвитку системи управлінням персоналу

Проблема	Сутність	Вирішення
Відсутність такої ж кількості курсів для підвищення кваліфікації як раніше	У зв'язку з пандемією кількість курсів з підняття кваліфікації стрімко зменшилася, в наслідок чого працівники не мають можливості піти на курси	Підприємство не може вплинути на пандемію
Оцінювання якості праці окремих працівників	Керівник цеху не має можливості слідкувати за якістю роботи кожного працівника	Підприємство має створити свою систему оцінювання персоналу
Вибору кадрів	На даний момент багато кадрів на ринку не мають певного рівня підготовки для праці на даному підприємстві через наявність найновішого обладнання	Створення системи ознайомлення з обладнанням на підприємстві

Складено автором на основі даних ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів»

Отже, на підприємстві ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів» є багато позитивних моментів в системі управління персоналом, такі як повне забезпечення високо кваліфікованими кадрами на кожній посаді, тісний зв'язок керівництва та працівників та встановлення політики винагородження. Проблеми, які має компанія, не мають високого рівню ризику для економіки та розвитку підприємства.

Бізнес-процеси розподіляються згідно функціональних обов'язків кожного учаснику команди (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Розподіл бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів»

Представник компанії	Бізнес-процеси
Керівник компанії	Управління підприємством, створення стратегій, напрямків розвитку та цілей компанії
Менеджер операційної діяльності	Планування фінансової стабільності, пошук партнерів та клієнтів
Бухгалтер	Ведення звітності та бухгалтерського обліку, перевірка документації
Головний менеджер	Управління основними процесами розробки, контроль здачі проектів, комунікація з усіма ланками, пошук партнерів та клієнтів
Керівник виробництва	Керівництво процесом виробництва.
HR-менеджер	Пошук співробітників, проведення співбесід, управління персоналом, аналіз ринку праці, ведення питань підвищення кваліфікації та збільшення заробітної плати
Маркетолог	Просування, розробка стратегії та позиціонування компанії, створення маркетингових кампаній для клієнтів
Майстер	Відповідає за технології виробництва різних замовлень за різними методиками
Інженер з охорони праці	Розроблює інструкції з охорони праці, програми навчання робітників, організує пропаганду і вивчення працівниками підприємства правил безпечних методів роботи, виробничої санітарії, протипожежного захисту і охорони навколишнього середовища.
Конструктор	Розроблює ескізні, технічні і робочі проекти особливо складних, складних і середньої складності виробів, використовуючи засоби автоматизації проектування, забезпечує в процесі проектування відповідність розроблюваних конструкцій технічним завданням, стандартам, нормам техніки безпеки
Контролер якості готової продукції	Формування фідбеку на рахунок готової продукції

Продовження таблиці 2.10

Закрійник	Фахівець-універсал, що допомагає підібрати клієнту фасон, тканину. Також він може замалювати одяг, зняти мірки, створити викрійку, розкроїти тканину. На фабриці закрійник – це фахівець, який виконує роботу в залежності від того, чим займається виробництво.
Швачка	Фахівець, який займається шиттям.

Складено автором на основі даних ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів»

З метою оцінювання рівня ефективності моделі управління підприємством, пропонується поділити цей аналіз на два елементи – організаційну та економічну складові [36].

Основними бізнес-індикаторами дослідження організаційної складової моделі формування ефективної структури управління підприємства є : показник цілеспрямованості дій апарату управління підприємства (O_1), показник дублювання функцій управління (O_2), показник надійності праці апарату управління підприємства (O_3), показник ритмічності циклу управління (O_4), показник безперервності праці апарату управління (O_5), які рекомендується розраховувати за формулами (2.1)-(2.5) [36]:

$$O_1 = Ч_Ц^{АУ} / Ч^{ЗАУ}, \quad (2.1)$$

де $Ч_{АУ_Ц}$ – чисельність працівників апарату управління, на яких покладено виконання спеціальних завдань;

$Ч_{ЗАУ}$ – загальна чисельність працівників апарату управління підприємства.

$$O_2 = К_П^Ф / К_П^Р, \quad (2.2)$$

де $К_{Ф_П}$ – кількість функцій, закріплених за певними підрозділами;

$К^{Р}_{П}$ – кількість робіт що передбачені функціями певних підрозділів.

$$O_3 = 1 - \left(O_H^{УР} / O_З^{УР} \right), \tag{2.3}$$

де $О_{УР_Н}$ – обсяг нереалізованих управлінських рішень;

$О_{УР_З}$ – загальний обсяг прийнятих управлінських рішень.

$$O_4 = T_Р^{ДВ} / T_Р^{Н}, \tag{2.4}$$

де $Т_{ДВ_Р}$ – тривалість денних відхилень часів від виконання робіт;

$Т_{Н_Р}$ – нормативна тривалість часів роботи.

$$O_5 = T_П / TM, \tag{2.5}$$

де $Т_П$ – тривалість перерв, що здійснювались апаратом управління;

$ТМ$ – трудомісткість робіт підрозділів апарату управління.

Щодо економічної складової моделі формування ефективної структури управління підприємства, то цей блок характеризується такими бізнес-індикаторами [36]: показником економічності праці апарату управління ($Е_1$), показником відношення чисельності працівників лінійного і функціонального управління ($Е_2$), показником зайнятості працівників у апараті управління ($Е_3$) – формули (2.6)-(2.8) [36]:

$$E_1 = B_{АУ} / B_{ВРП}, \tag{2.6}$$

де $В_{АУ}$ – витрати, понесені на управління підприємством;

$В_{ВРП}$ – витрати, понесені на виробництво реалізованої продукції.

$$E_2 = Ч_{ЛК} / Ч_{ФК}, \quad (2.7)$$

де $Ч_{ЛК}$ – чисельність лінійних керівників;

$Ч_{ФК}$ – чисельність функціональних керівників.

$$E_3 = Ч^{ЗАУ} / Ч^{ВП}, \quad (2.8)$$

де $Ч_{ВП}$ – чисельність персоналу, задіяного у виробництві продукції.

Рисунок 2.7 - Бізнес-індикатори дослідження організаційної складової моделі формування ефективної структури управління на ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів»

Складено автором на основі даних ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів»

Підсумовуючи все написане вище, можу казати, що ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів» має лінійно-функціональну організаційну структуру та забезпечене висококваліфікованими робітниками та забезпечене працівниками у повному обсязі. Також підприємство має проблеми з курсами по підвищенню кваліфікації, спостеріганням щодо якості продукції, яка виробляється на підприємстві та вибору кадрів, якщо вони будуть потрібні.

2.3 Оцінка потенціалу підприємства та чинників його розвитку

В ринок легкої промисловості має великий об’єм та значення. Також важливо знати, що швейна галузь в Україні Легка промисловість – один із базових стратегічних сегментів національної економіки, який забезпечує майже 5% бюджетних надходжень і 2,6% українського товарного експорту, а отже, має значний потенціал для подальшого розвитку.

Таблиця 2.11 - Характеристика підприємств в швейній галузі України

№	Підприємство	Місце розташування	Фактичний обсяг випуску в рік (шт)	Кількість працівників
1	ТОВ "Мангуст"	Харків	400 000	500
2	ТОВ «Ельфа»	м. Малин, Житомирської області	200 000	300
3	ПАТ "Донбас"	Донецьк	534 000	894
4	ТОВ «Леся»	Новоград-Волинськ	700 000	500
5	ПрАТ "Ровеньківська взуттєва фабрика"	Ровеньки, Луганська область	850 000	640
6	ПрАТ «Бердичівський завод одягу»	Бердичів	750 000	725
7	ПрАТ “Зорянка”	Кропивницький	650 000	500

Продовження таблиці 2.11

8	ПрАТ «Санта Україна»	Миколаївська область	520 000	340
9	ПрАТ «Елегант»	Чернігів	300 000	250

Джерело складене на основі: [37,38]

В Україні є більше сотні швейних заводів та фабрик, серед них є такі:

- Літківська швейна фабрика "Любич"
- Взуттєва виробничо-торгівельна фірма "Бівзут"
- Виробничо-торговельна фірма "Гоголівська стрічко-ткацька фабрика"
- Фабрика "Рось"
- Фастівське швейне виробництво "Козак"
- Вишневська взуттєва фабрика
- ТОВ "Валтекс"
- Київська фетрова фабрика "Стиль модерн"
- Виробничо-торговельна фірма головних уборів "Горлиця"
- Виробничо-торговельна швейна фірма "Україна"
- Швейне підприємство "Юність"

Якщо аналізувати галузь легкої промисловості, а саме швейну галузь, то можна виділити велику конкуренцію серед підприємств, так як всі великі фабрики та заводи виробляють одну й ту ж продукцію, наприклад, капелюхи, взуття, одяг, спецодяг, халати тощо.

Для розробки проекту по оптимізації існуючих бізнес-процесів, є доцільним визначити вплив зовнішніх та внутрішніх факторів для ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів». Саме тому було проведено SWOT-аналіз організації, щоб виявити найбільш пріоритетні напрями розвитку. (рис. 2.8).

Рисунок 2.8 - SWOT-аналіз компанії ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів»

Складено автором на основі даних ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів»

В результаті аналізу було виявлено, що сильними сторонами компанії вважаються висока висока якість виробництва; конкурентні ціни, маленькі строки виконання проектів, наявність великої кількості сучасного обладнання, постійність в кадровому плані, чиста репутація компанії, великі виробничі потужності.

Серед можливостей компанії є просування та вихід на закордонний ринок. Також підприємство повинну розглянути пропозиції щодо вдосконалення PR-відділу, так як піар стратегій підприємству дуже бракує. Компанія виробляє якісний товар, в великій кількості щорічно, але їй бракує піару, а саме того, щоб про неї дізналися. Співпраця з рекламними агенціями, юридичними компаніями та іншими представниками крупними бізнесу, які мають власну клієнтську базу та постійно потребують надійного партнера розширить обсяг замовлень та

збільшить потік задач. Використання цих можливостей сприятиме розширенню команди та масштабуванню бізнесу.

Слабкі сторони компанії представлені у вигляді зростаючої конкуренції у цій галузі та недостатньому контролі якості виконання праці, так як на підприємстві працює багато людей, не можна фіксувати якість виконання задач в різних цехах. За для забезпечення стабільності в плані контролю виробництва треба створити систему контролю. Система контролю буде наглядати за тим, як проходить виробництво в кожному з цехів та надавати звіти в кінці кожного дня або неділі. Також одна з основних слабких сторін підприємства – це нелагоджені зв'язки з іншими регіонами.

Головними загрозами для компанії є швидка поява компаній-конкурентів залишається стабільною загрозою для розвитку та процвітання організації. Це впливає на зниження кількості замовлень. Одним зі шляхів вирішення цієї проблеми є покращення якості виробництва товару. Також можна створити піар стратегію. Нажаль, є такі загрози, на які компанія ніяк не може вплинути, серед них – нестабільність попиту в кризовий період. Кількість замовлень може значно знижуватись у зв'язку зі зменшенням фінансової стабільності клієнтів. Але, мінімізувати вплив такого фактору дозволить масштабування бізнесу та робота з іноземними замовниками.

Перетворюючи недоліки в переваги, а загрози в можливості, компанія покращує власні процеси та оптимізує свою роботу. Враховуючи надані рекомендації щодо покращення бізнес-процесів шляхом створення відділу контролю по якості праці, інвестуванням грошей в PR-відділ, можна втілити багато нових рішень, які змістовно змінять стратегію розвитку та в рази збільшать прибуток. Розробити запропоновані рішення можна в рамках існуючої команди, не залучаючи інших команд або інвесторів. Створенні рішення можна буде використовувати не тільки всередині компанії, а й представити їх як готові програмні продукти для продажу іншим компаніям, що також призведе до появи нової послуги, як сервісна підтримка.

Також треба провести і PEST-аналіз. PEST-аналіз допоможе нам проаналізувати фінансові, політичні, соціальні та науково-технічні сфери зовнішнього впливу (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - PEST-аналіз ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів»

Категорії впливу	Фактори впливу на розвиток підприємства	Оцінка факторів (+1;-1)	Оцінка впливу (0-3)
Політичні	1 Корупція 2 Економічна та політична нестабільність України 3 Великі податки	1. -1 2. -1 3. -1	1. 2 2. 3 3. 2
Науково-технологічні	1. Постійні розробки нового обладнання 2 Наявність великої кількості високотехнологічного обладнання 3. Знос обладнання	1. +1 2. +1 3. -1	1. 1 2. 3 3. 2
Соціально-культурні	1. Дружний колектив 2. Тісні зв'язки між робітниками та керівниками.	1. +1 2. +1	1. 2 2. 2
Економічні	1. Нестабільний стан національної валюти на світовому ринку 2. Підвищення цін на сировину для виготовлення продукції 3. Більша кількість замовлень	1. -1 2. -1 3. +1	1. 3 2. 1 3. 2

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів»

Як можна побачити по PETS-аналізу, підприємство має великі політичні проблеми. В науково-технологічному аспекті компаніє почувається непогано, майже як і в соціально-культурному плані, але з економічною частиною теж все проблематично.

Таблиця 2.13 - Показники платоспроможності та фінансової стійкості ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів»

Показник	2018	2019	2020	Δ	
Коефіцієнт покриття	0,97	1,09	1,08	0,12	-0,01

Продовження таблиці 2.13

Коефіцієнт відносної ліквідності	0,52	0,50	0,43	-0,02	-0,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0	0	0	0	0
Робочий капітал	3,83	14,07	16,97	10,24	2,9
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	11,88	13,36	20,07	-4,12	17,4
Коефіцієнт строку погашення дебіторської заборгованості	79,12	75	57,6	-4,12	17,4
Коефіцієнт автономності	0,16	0,19	0,25	0,03	0,06
Коефіцієнт фінансування	0,4	0,26	0,08	-0,14	-0,18
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,03	0,08	0,07	0,05	-0,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,17	0,38	0,24	0,55	-0,14

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів»

Розглянемо більш детально показники розраховані вище.

1. Коефіцієнт покриття – значення покриття визначається як відношення оборотних активів до короткострокових зобов’язань. Тобто формула має наступний вигляд (2.9) [39].

$$Кпокр = ПЗ/ПА, \quad (2.9)$$

де Кпокр – коефіцієнт покриття;

ПА – поточні активи;

ПЗ – поточні зобов’язання.

Тобто рядок 1195 активу балансу поділений на рядок 1695 пасиву балансу [39].

2. Коефіцієнт відносної ліквідності – значення вимірює здатність підприємства вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання з допомогою високоліквідних активів. До високоліквідних активів можна віднести грошові кошти та їх еквіваленти, поточні фінансові інвестиції, дебіторську заборгованість тощо, розраховується за формулою (2.10).

$$Кв\ л – ОА\text{-}З/КЗ, \quad (2.10)$$

де Кв.л. – коефіцієнт відносної ліквідності;

ОА – оборотні активи;

З – запаси;

КЗ – короткострокові зобов’язання.

Тобто сума рядків (1120, 1125, 1135, 1130, 1140, 1145, 1155, 1160, 1165, 1190) активу балансу поділена на рядок 1695 пасиву балансу [39].

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності – значення демонструє частку поточних зобов'язань підприємства, яка може бути погашена негайно. розраховується за формулою тобто значення абсолютної ліквідності є співвідношення грошових коштів і короткострокових фінансових інвестицій до короткострокових зобов’язань (2.11).

$$Ка.л. = Ге/ПЗ, \quad (2.11)$$

де Ка.л. – коефіцієнт абсолютної ліквідності;

Ге. – грошові кошти та їх еквіваленти;

ПЗ – поточні зобов’язання.

Тобто сума рядків (сума 1160 і 1165) активу балансу поділена на рядок 1695 пасиву балансу [39].

4. Робочий капітал – показник відображає різницю між поточними активами та поточними зобов’язаннями, розраховується за формулою (2.12).

$$Ркап. = ПА − ПЗ, \quad (2.12)$$

де Ркап. – робочий капітал;

ПА – поточні активи;

ПЗ – поточні зобов’язання.

Тобто (значення 1000 активу балансу + значення 1200 активу балансу + значення 1300 активу балансу + значення 1400 активу балансу) поділені на В.О.К В.О.К - це сума власних обігових коштів визначається як різниця суми власного капіталу та довгострокових зобов’язань і поза оборотних активів. Тобто має наступний вигляд: показник1495 пасиву балансу додати показник 1595 пасиву балансу відняти показник 1095 активу балансу [39].

5. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості - коефіцієнт ділової активності, який вказує на ефективність управління заборгованістю замовників і інших дебіторів. Показник коефіцієнта демонструє кількість оборотів дебіторської заборгованості, тобто скільки разів дебітори погасили свої зобов'язання перед підприємством, розраховується за формулою (2.13)

$$Кд з = ЧД/Сд.з, \quad (2.13)$$

де, Кд.з. – Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості;

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції;

Сд.з. – середньорічна вартість дебіторської заборгованості.

Тобто рядок 2000 звіту про фінансові результати поділений на добуток 0,5 і суму показників 1040 активу балансу у поточному році, показнику 1040 активу балансу у попередньому році, показнику 1120 активу балансу у поточному році, 58 показнику 1120 активу балансу у попередньому році, показнику 1125 активу балансу у поточному році показнику 1125 активу балансу у попередньому році, показнику 1135 активу балансу у поточному році, показнику 1135 активу балансу у попередньому році, показнику 1130 активу балансу у поточному році, показнику 1130 активу балансу у попередньому році,

показнику 1140 активу балансу у поточному році, показнику 1140 активу балансу у попередньому році, показнику 1145 активу балансу у поточному році показнику 1145 активу балансу у попередньому році, показнику 1155 активу балансу у поточному році, показнику 1155 активу балансу у попередньому році) [39].

6. Коефіцієнт строку погашення дебіторської заборгованості – показник ефективності відносин з замовниками, який показує, як довго останні погашають свої рахунки. Значення дає уявлення про платіжну дисципліну замовників, розраховується за формулою (2.14)

$$СПд\ з = Сп./Кд.з., \quad (2.14)$$

де СПд.з. – строк погашення дебіторської заборгованості;

СП – строк періоду;

Кд.з. – коефіцієнт дебіторської заборгованості [39].

7. Коефіцієнт автономності – коефіцієнт показує, яку частину у загальних вкладень у компанію складає власний капітал. Він характеризує фінансову незалежність компанії від зовнішніх джерел фінансування його діяльності, розраховується за формулою (2.15)

$$Ка. = ВК/Б, \quad (2.15)$$

де Ка. – коефіцієнт автономності;

ВК – власний капітал;

Б – валюта балансу [39].

8. Коефіцієнт фінансування - даний коефіцієнт проявляє здатність підприємства відповідати за своїми зобов'язаннями в середній та довгостроковій перспективі. Значення коефіцієнта вказує на те, скільки гривень власного капіталу 59 припадає на кожну гривню зобов'язань підприємства. Високе значення говорить про низький рівень фінансових ризиків, розраховується за формулою (2.16)

$$Кф. = ПК/ВК, \quad (2.16)$$

де Кф. - коефіцієнт фінансування;

ПК – позикові кошти;

ВК – власний капітал [39].

9. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами – індикатором здатності фірми фінансувати оборотний капітал за рахунок власних оборотних коштів, розраховується за формулою (2.17).

$$Кз.вл.оз = ВК-НА/ОА, \quad (2.17)$$

де Кз.вл.оз – коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами;

ВК – власний капітал;

НА – необоротні активи;

ОА – оборотні активи [39].

10. Коефіцієнт маневреності власного капіталу – показник характеризує, яка частина власного капіталу може бути використана для фінансування оборотних активів, а яка частина спрямована на фінансування необоротних активів, розраховується за формулою (2.18).

$$Кмвк = ВК-НА/ВК, \quad (2.18)$$

де Км.вк. – коефіцієнт маневреності власного капіталу;

ВК – власний капітал;

НА – необоротні активи [39].

Надалі підрахуємо показники рентабельності на підприємстві ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів». (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 - Показники рентабельності ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів»

Показник	2018	2019	2020	Δ	Δ
				18/19	20/19
Рентабельність власного капіталу	61,25	48,50	34,6	-12,75	-13,9
Рентабельність активів	9,8	9,2	8,6	-0,6	-0,6

Продовження таблиці 2.14

Рентабельність продажів	3,09	3,79	4,06	0,70	0,27
Рентабельність діяльності підприємства	11,05	9,21	8,62	-2,05	-0,59

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів»

Провівши розрахунки можна зробити висновки, що

- По коефіцієнту відносної ліквідності визначено, що підприємство має проблеми з виплатою за свої короткострокові забов'язання;
- Так як робочий капітал підприємства має великий показник, означає що підприємство ефективно використовую обіговий капітал;
- Коефіцієнт строку погашення дебіторської заборгованості є великим, але з кожним роком його значення зменшується;
- Коефіцієнт автономності має динаміку збільшення, що означає, підприємство виходить з залежності від джерел фінансування;
- Коеф. Фінансування має доволі низькі показники за 2020 рік, що може негативно відобразитися на економіці підприємства;
- Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами у підприємства тільки збільшується, це означає, що у підприємства є достатня кількість джерел формування оборотних активів;
- Коефіцієнт маневреності власного капіталу зріс у 2019 та 2020 в порівнянні з 2018 роком, що означає гнучкість у використанні власного капіталу;
- Показник рентабельності власного капіталу зменшується з кожним роком, що означає недоцільне використання інвестицій;
- Вважається, що показник рентабельності активів має бути більшим ніж 10%, але для невеликого підприємства показник 8-9% є непоганим. Але з кожним роком він стає все менше;

- Теж саме можна казати й про рентабельність продажів;
- Рентабельність діяльності підприємства показує непогані результати, але з кожним роком показники зменшуються.

Висновки до розділу 2

У цьому розділі було виявлена організаційно-економічна характеристика підприємства. Також провівши розрахунки фінансової діяльності ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів», можна побачити динаміку основних показників за 2018-2020 рік. З 2018 до 2019 років ми можемо відслідкувати позитивну динаміку всіх фінансових показників, але починаючи з 2020 року можна побачити зупинку в розвитку компанії.

Було продіагностувано систему управління розвитком підприємства та надано оцінку потенціалу підприємства та чинників його розвитку. Враховуючи надані рекомендації щодо покращення бізнес-процесів шляхом створення відділу контролю по якості праці, інвестуванням грошей в PR-відділ, можна втілити багато нових рішень, які змістовно змінять стратегію розвитку та в рази збільшать прибуток. Розробити запропоновані рішення можна в рамках існуючої команди, не залучаючи інших команд або інвесторів.

Проводячи SWOT-аналіз, можна було визначити та перетворити недоліки і переваги, та загрози і можливості. Враховуючи надані рекомендації щодо покращення бізнес-процесів шляхом створення відділу контролю по якості праці, інвестуванням грошей в PR-відділ, можна втілити багато нових рішень, які змістовно змінять стратегію розвитку та в рази збільшать прибуток. Розробити запропоновані рішення можна в рамках існуючої команди, не залучаючи інших команд або інвесторів. Створенні рішення можна буде використовувати не тільки всередині компанії, а й представити їх як готові програмні продукти для продажу іншим компаніям, що також призведе до появи нової послуги, як сервісна підтримка.

3 РОЗШИРЕННЯ АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ЧЕРНІГІВСЬКА ФАБРИКА ГОЛОВНИХ УБОРІВ» ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО РОЗВИТКУ

3.1 Пропозиції щодо розширення асортименту продукції підприємства та механізмів їх реалізації

Оцінка організаційно-економічної політики, діагностика системи управління розвитком підприємства та оцінка потенціалу підприємства та чинників його розвитку дали зрозуміти слабкі та сильні сторони підприємства ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів».

За останні три роки підприємство має в основному негативну динаміку в фінансовій складовій. Не можна не відмітити вплив пандемії на економічну складову компанії. Так як компанія весь 2020 рік працювала аби тільки не закритися, на даний момент підприємству необхідні нові впровадження та креативні ідеї.

Для виходу з кризової ситуації, що спостерігаються навколо підприємства ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів», треба провести правильну асортименту політику, яка може покращити економічну ситуацію підприємства.

Саме асортиментна політика має найважливіше значення в товарній політиці підприємств. Ця політика зі свого боку стає центром щодо піар стратегії підприємства навколо якої будуються наступні кроки компанії щодо просування товару на ринок.

Вибір асортиментної політики повинен базуватися на даних про зміни з фінансовими складовими компанії, тобто зі зміною грошових потоків. Також вибір повинен базуватися на прогнозі прибутку від впровадження самої асортиментної політики**.** Взагалі, асортиментна політика має декілька головних параметрів для її створення (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Основні складові для формування асортиментної політики

№	Частини формування асортиментної політики
1	Визначення цільової аудиторії
2	Створення загальної картини споживчої поведінки
3	Аналіз конкурентів
4	Рішення щодо розширення (скорочення) виробів
5	Прийняття рішення щодо внесення нових товарів до асортименту або вдосконаленні вже виробляючих товарів
6	Оцінка якості товару
7	Визначення способів за допомогою яких можна знизити виробничі витрати для товару або його вдосконалення
8	Збільшення прибутку від товару

Складено автором на основі [41]

Створення асортиментної політики залежить не тільки від попиту на ринку, а й від продуктивної аналітики щодо оптимального асортименту товарів. Також потрібно пам’ятати, що асортиментна політика має не один курс розвитку (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Базові шляхи розвитку асортиментної політики

№	Напрямок
1	Збільшення товарів, які виготовляються
2	Модернізування асортиментної політики підприємства
3	Звуження асортименту
4	Стабілізація асортименту
5	Покращення якості виготовляємої продукції
6	Гармонізація асортименту

Складено автором на основі [41]

Модернізування асортиментної політики – це зменшення кількості товарів, які вже виробляються, але внесення нових товарів до асортименту.

Стабілізація асортименту – це покращення показників стабільності при виробництві та заміні товарів.

Гармонізація асортименту – це зміни, які повинні вплинути на ступінь відносності між реальним асортиментом та оптимальним.

Асортиментна політика має велике значення особливо на стартових стадіях становлення підприємства, так як з початку виходу нового товару на ринок ставлення до цього товару є незрозумілим, що найчастіше визиває прискіпливе відношення до нового товару з боку покупців. Основні завдання асортиментної політики (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Основні завдання асортиментної політики

№	Завдання
1	Підвищення продажу виробленої продукції
2	Забезпечення стабільності в економічній структурі підприємства
3	Забезпечення більшої конкурентоспроможності завдяки збільшенню товарів, які виробляються
4	Привабливість підприємства для нових споживачів
5	Відкриття нових галузей ринку
6	Підвищення оборотності товарних запасів
7	Задовольняти бажання споживачів

Джерело: складене на основі [41]

Більш рентабільніше застосування попиту є однією з важливіших цілей підприємства у наш час. Для ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів» на даний час асортиментна політика є одним з найважливіших факторів у створенні конкурентоспроможності. Оптимальна стратегія по формуванню асортиментної політики надає можливість створення грунту для подальшої ефективної діяльності підприємства та отримання бажаної вигоди.

Також не варто забувати, що розширення асортименту створює нові втрати для підприємства. При цьому підприємству потрібно пам’ятати, що результат, а саме прибуток, від розширення асортименту буде не відразу, а тільки через деякий час.

Головний фактор при рішенні про розширення асортименту чи його скороченні – це фінансові результати, які були отриманні при розширенні або скороченні асортименту продукції, що виготовляється.

Також важливо пам’ятати, що асортиментна політика поділяється на 5 етапів впровадження на підприємстві (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Основні кроки при впровадженні асортиментної політики на підприємстві

№	Етап
1	Проведення аналізу щодо вже існуючого асортименту та товару, що виробляється
2	Оцінка зовнішньої середи підприємства та аналіз товарів які користуються попитом у споживачів у наш час
3	Визначення щодо оптимальної кількості виробництва нової продукції та розрахунки щодо ефективності та виробництва
4	Впровадження асортиментної політики підприємства
5	Нагляд за реалізацією нової асортиментної політики

Складено автором на основі [41]

На даний момент підприємство ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів» займається виготовленням головних уборів, робочих курток, брюків, напівкомбінезонів, халатів, костюмів, жилетів, кепок та військової форми і освоює нові направлення такі як розробка планів щодо торгівлі своєю продукцією за кордоном.

Починаючи з 2012 року ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів» щорічно розширювала свій асортимент виробництва, але підприємство не може тягатися з гігантами легкої промисловості, а саме з великими швейними фабриками, які виготовляють ту ж саму продукцію. (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Основні конкуренти ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів»

№	Назва підприємства	Види діяльності
1	ТОВ “Мангуст”	1. Виробництво одягу 2. Виробництво взуття

Продовження таблиці 3.5

2	Малинівська швейна фабрика	1. Виробництво спецодягу 2. Виробництво текстильних виробів 3. Виробництво нижньої білизни
3	ПАТ “Донбас”	1. Виробництво верхнього одягу 2. Виробництво взуття
4	ТОВ “Леся”	1. Виробництво верхнього одягу
5	ПАТ “Ровеньківська взуттєва фабрика”	1. Виробництво спецодягу 2. Виробництво взуття
6	ПАТ “Стаханівська швейна фарбрика”	1. Виробництво верхнього одягу 2. Виробництво взуття
7	ПРАТ “Коломийська швейна фабрика”	1. Виробництво спецодягу 2. Виробництво текстильних виробів 3. Виробництво нижньої білизни
8	ПАТ “Охтирська швейна фабрика”	1. Виробництво одягу 2. Виробництво взуття
9	ПРАТ “Ужгородська швейна фабрика”	1. Виробництво халатів 2. Виробництво одягу
10	ПАТ “Лібовнера”	1. Виробництво головних уборів 2. Виробництво жилетів
11	ВАТ “Миколаївська швейна фарбрика”	1. Виробництво халатів 2. Виробництво жилетів 3. Виробництво спецодягу

Складено автором на основі даних ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів

По таблиці 3.5 можна побачити, що ведучі швейні фабрики України виробляють теж саме, що й ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів», що означає велику конкурентну середу в цій галузі.

Це означає, що збільшення товарів, які вже виготовляються на підприємстві не зможе вивести компанію на новий рівень збуту товарів. Наше підприємство не має змоги виробляти такі ж кількості товарів, які і гіганти на ринку легкої промисловості, а саме в швейній галузі. Тобто напрямок розвитку асортиментної політики шляхом розширення виробництва продукції, яка вже є на підприємстві не підходить

Стабілізація асортиментної політики для ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів» буде непоганим вибором, але великі компанії виробляють такі ж товари, які мають стійкі показники продажу, але не мають великого коефіцієнту інновацій.

Покращення якості асортиментної політики для ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів» неможливе, так як у підприємства немає окремої системи нагляду за якістю робочих процесів у всіх цехах. Для впровадження цього напрямку асортиментної політики компанія для початку повинна створити систему нагляду за якістю виробничих процесів.

Гармонізація асортименту непоганий варіант, але підприємство останні 8 років розширює свій асортимент і він все більше різниться між собою, а гармонізація асортименту має на увазі групування товарів по їх схожості у вимогах виробництва та вибору однакових каналів збуту для спрощення заходження покупців.

Для підприємства ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів» найбільш продуктивною буде стратегія модернізації (розширення) асортименту. Так як компанія останні роки вже використовувала цю стратегію, то для неї не буде великою інновацією розширення асортименту. Найбільшим питанням для підприємства буде вибір товару, яким вони на цей раз будуть поповнювати свій асортимент. (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Продукція що додавалася до асортименту що додавалася до асортименту ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів» з роками

1	Товар	Рік початку виробництва
2	Куртка робоча	2016
3	Брюки	2014
4	Напівкомбінезон	2017
5	Халат	2018
6	Костюм	2015
7	Жилет	2013
8	Кепка	2012
9	Військова форма	2018

Складено автором на основі даних ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів

Як ми бачили раніше, компанія додавала до свого асортименту все більше і більше товарів для виготовлення, але всі ці товари вже виробляють конкуренти в більшій кількості, ніж ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів», а деякі навіть мають більш високу якість чим наша компанія.

На даний момент підприємству потрібно визначити товар, який не виробляють провідні заводи та фабрики України.

Для свого проекту я вибрав розширення асортименту саме через повідки для собак. Для початку треба проаналізувати конкурентну серед підприємств, які виготовляють повідки на ринку України (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Характеристика основних конкурентів

№	Назва компанії	Кількість виробництва повідків на рік (похибка +-10000)
1	Компанія BeFore The Times	150 000
2	Компанія “Природа”	140 000
3	Компанія “Гретта”	155 000

Продовження таблиці 3.7

4	Компанія “Сузір’я”	250 000
5	Компанія “Collar”	240 000
6	Компанія “BronzeDog”	310 000
7	Компанія “Kareline”	180 000
8	Компанія “Фауна”	210 000

Складено автором на основі даних ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів

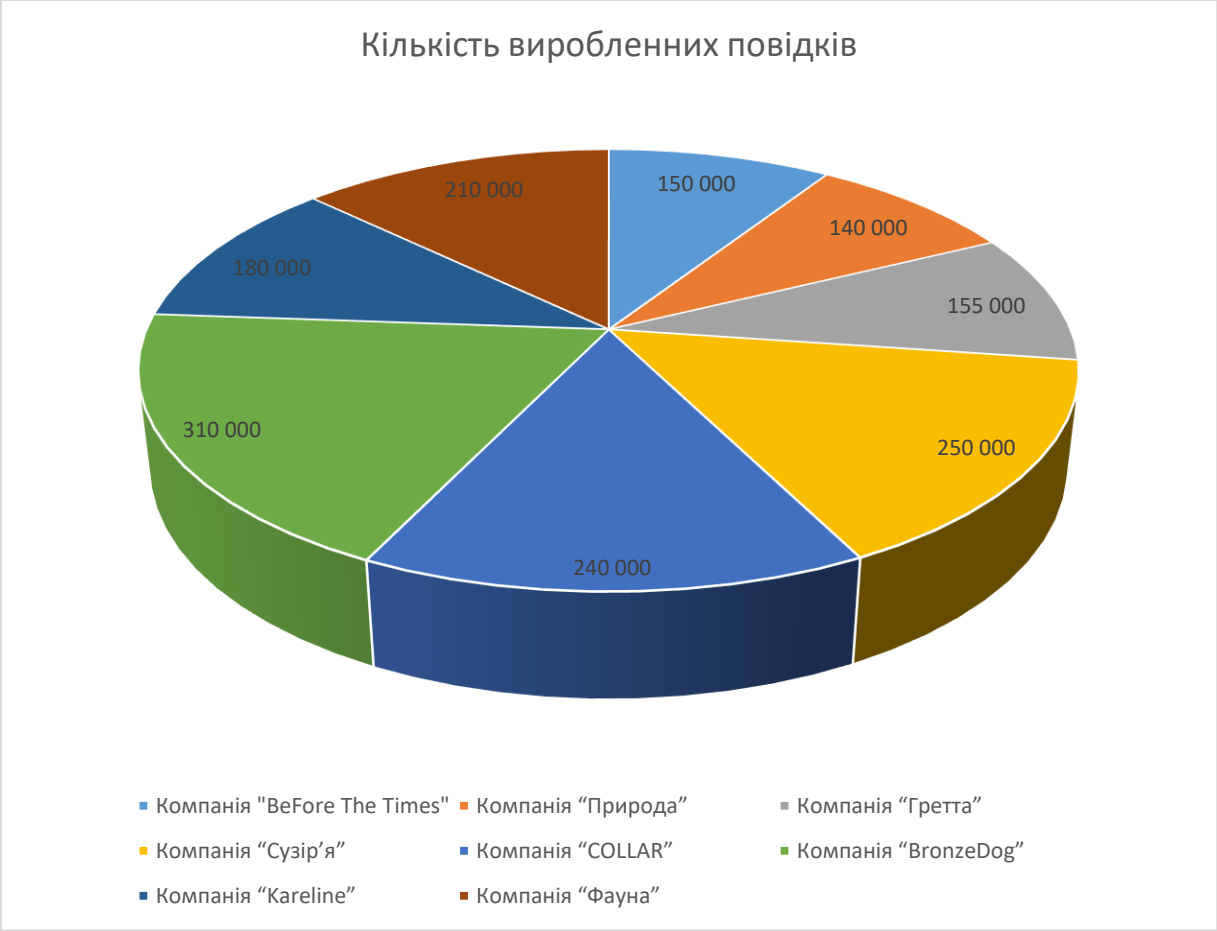

Рисунок 3.1 - Характеристика частин ринку

Джерело: складено автором

Як можна побачити по таблиці 3.7, основними конкурентами є компанії “BronzeDog”, “COLLAR” та “Сузір’я”. Всі ці компанії не мають точної спеціалізації на повідки та виробляють ще багато інших товарів, які входять до загального асортименту зоотоварів. Саме через це наше підприємство може конкурувати з провідними підприємствами у цій галузі.

Основними споживачами будуть:

- Люди з домашніми улюбленцями
- Поліція
- Державна прикордонна служба України
- Митна служба України

На підприємстві ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів» будуть вироблятися наступні категорії повідків (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Категорії повідків, які будуть вироблятися на ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів»

№	Розмір повідка	Ширина повідка	Довжина ручки повідка	Довжина повідка	Розмір собаки	Мінімальна розтягнення
1	XS	1 см	19 см	150	6 кг	36 кг
2	S	1,5 см	19 см	200	18 кг	120 кг
3	M	2 см	19 см	250	33 кг	225 кг
4	L	2,5 см	19 см	300	42+ кг	288 кг

Джерело: складено автором

Для звичайних покупців треба буде виробляти всі види повідків, які тільки є, але для армії потрібно буде виготовляти повідки розміру M та L, що значно полегшує виробництво.

На підприємстві буде вироблятися не один типаж повідків. Будуть наступні види:

1. Шкіряний поводок
2. Поводок зі штучної шкіри
3. Брезентовий поводок
4. Нейлоновий поводок

Для повідків потрібні наступні матеріали:

- Шкіра
- Штучна шкіра
- Брезент
- Нейлон
- Карабін
- Кільце D-образне для повідка

Також повідки були обрані так, як обладнання підприємства вже сповна підходить для їх виробництва. Нове обладнання закупати теж не потрібно, але в перспективі на подальші роки можна буде розширити один з цехів підприємства. Також можна буде закупити нове обладнання, яке буде дозволяти робити ще більшу кількість товару, без зниження показників якості виробництва.

Основні причини вибору саме повідків:

- Через щомісячні локдауни люди відчувають нудьгу вдома, через що заводять домашніх улюбленців, а їх потрібні повідки
- Велика кількість каналів збуту
- Маленька вартість закупочних матеріалів
- Простий процес виготовлення повідків
- Велика швидкість виготовлення
- Висока якість виробництва через простоту процесу створення
- Попит на цей товар буде завжди

3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Для підприємства ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів» вже звично використовувати політику посилення товарного асортименту.

Так як легка промисловість є дуже популярною галуззю в Україні, то швейних підприємств також багато. Кожне з них має великі виробничі

можливості, але спеціалізується на чомусь одному: взуття, одяг, головні убори та інше. Саме через це можна запропонувати проект з товаром, який буде мати направлення на невеликий сегмент споживачів.

За новим проектом ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів» буде виробляти поводок для собак. Цей товар був обраний через те, що великі підприємства мають вузьку спеціалізацію у виробництві товарів, і найчастіше це одяг, взуття, та інше, що надає нашому підприємству основну перевагу в плані конкурентоспроможності.

Для початку порахуємо витрати. (табл. 3.9)

Таблиця 3.9 – Результати розрахунків собівартості та прибутку

Найменування статтей витрати і елементів ціни		Період (місяць)					
		1	2	3	4	5	6
		Витрати у розрахунку на програму, грн					
	За од. тов.						
1. Матеріальні витрати, всього:	53	140000	160000	165000	170000	170000	175000
1.1. Сировина і основні матеріали.	40	100000	110000	110000	125000	125000	130000
1.2. Допоміжні матеріали.	3	7500	8000	10000	10000	10000	1000
1.3. Покупні та комплектуючі вироби.	2	5000	6000	7000	7000	7000	7000
1.4. Транспортно - заготівельні витрати	10	27500	26000	28000	28000	28000	28000
2. Заробітна плата основних виробничих робітників, всього: у тому числі:	50	137500	137500	138000	138500	138500	138500
2.1. Основна зарплата основних виробничих робітників.	45	116300	116300	116500	116700	116700	116700
2.2. Додаткова зарплата основних виробничих	3	11200	11200	11500	11800	11800	11800

Продовження таблиці 3.9

3. Нарахування на зарплату	5	11673	11673	12156	12598	12598	12598
4. Інші змінні витрати.	8	22000	23000	22000	22000	23500	21000
5. Разом змінні витрати	110	261173	262173	266656	268098	278598	268098
6. Загальновиробничі витрати	12	13000	12000	12000	11000	10000	8000
7. Загальногосподарські витрати	8	11532	10423	9877	7343	7165	5123
8. Інші виробничі витрати.	2	2100	1400	860	780	980	810
9. Разом виробнича собівартість	110	261173	262173	266656	268098	278598	268098
10. Комерційні витрати	8	9324	9531	9832	10432	11573	12009
11. Разом постійні витрати	30	25 956	26 354	27 569	37 555	29 718	30 942
12. Разом повна собівартість	140	287129	285527	289225	292653	294316	293040
13. Прибуток (при плановому рівні накопичення)	228	920532	941242	994532	1036324	1059539	1050257
15. ПДВ (20%)	45,6	184106,4	188248,4	198906,4	207264,8	211907,8	200051,4

Джерело: розроблене автором

Відпускна ціна підприємства за один повідок складає 182,40 грн. Надалі вирахуємо точку беззбитковості (рисунок за наступними формулами:

$$Q'_{\text{кр}} = \frac{FC}{1-a} = \frac{178{,}094}{1-0{,}54} = 387 \text{ (тис. грн)}, \quad (3.1)$$

Де $Q'_{\text{кр}}$ – критичний обсяг виробництва у вартісному вираженні;

a - частка змінних витрат у ціні продукції;

FC – постійні витрати на випуск продукції, грн.

$$a = \frac{AVC}{P} = \frac{110}{182{,}40} = 44\%, \quad (3.2)$$

Де AVC - умовно-змінні витрати на од. продукцію;

P - ціна продукції з ПДВ, грн.

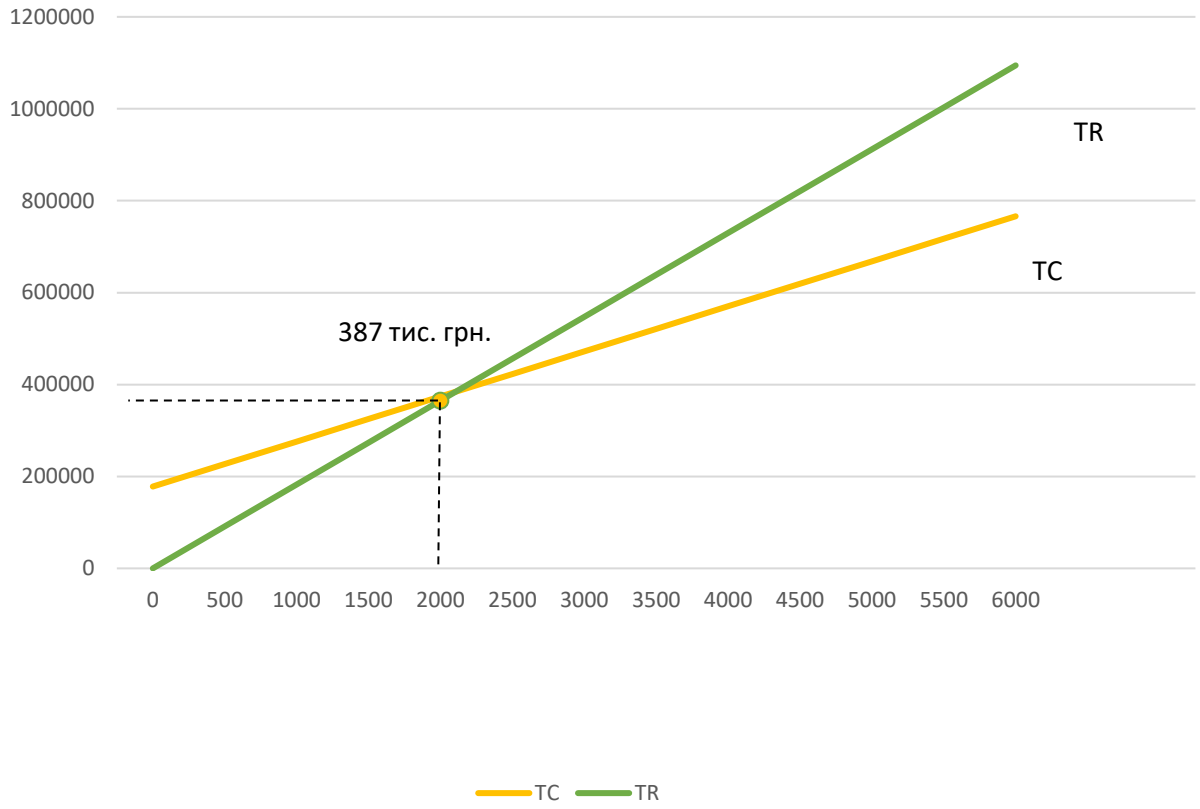

Рисунок 3.2 - Графічне зображення точки беззбитковості

Джерело: складено автором

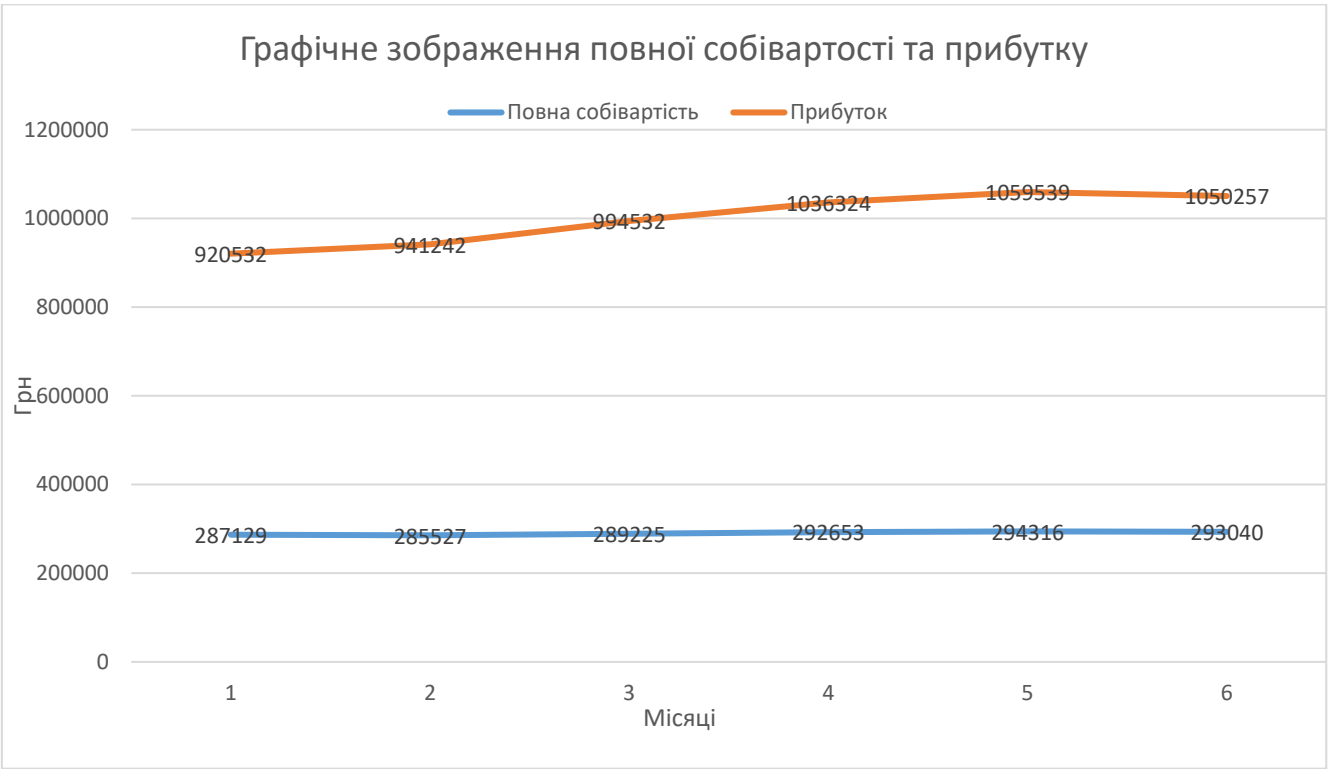

Рисунок 3.3 - Графічне зображення повної собівартості та прибутку

Джерело: складено автором

Таким чином в результаті розрахунку щомісячних витрат проекту, встановлено, що загальні витрати на його реалізацію становлять меншу суму, ніж сума прибутку. Також зробивши графік беззбитковості, можна встановити, що вже на 1 місяці проект буде мати тільки позитивну динаміку, але не покриє інвестиційні витрати.

Для розрахунку основних показників ефективності проекту доцільно скласти таблицю (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 - Вихідні дані щодо розрахунку основних показників ефективності проекту за 1 рік

Показники	Значення
1. Вартість проекту (витрати по проекту за перші 12 місяців)	3 556 186
2. EBITDA (= чистий дохід- змінні затрати-постійні затрати)	7 068 014
3. Рентабельність по EBITDA,%	49%
4. Термін експлуатації, місяців	12
5. Грошові потоки по роках, грн.:	
в 1 місяць	920 532
в 2 місяць	941 242
в 3 місяць	994 532
в 4 місяць	1 036 324
В 5 місяць	1 059 539
В 6 місяць	1 050 257
В 7 місяць	1 093 245
В 8 місяць	1 152403
В 9 місяць	1 203234
В 10 місяць	1 243 065
В 11 місяць	1 260 325
В 12 місяць	1 313 052
6. Ставка дисконту ,%	12
7. Допустимий для підприємства термін окупності інвестицій рік	12 місяців

Джерело: складено автором

Розрахунок строку окупності інвестиційного проекту буде проходити за умов того, що підприємства бере кредит в банку сумою 3 800 000 грн. на 12 місяців, при цьому ставка дисконту 12%.

Розрахунок чистого дисконтованого доходу (NPV) проводиться за формулою 3.3

$$NPV = \sum_{k=1}^{n} \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} - IC, \qquad (3.3)$$

де B_t – вигоди проекту в місяць t

C_t - витрати проекту в місяць t

t- ставка дисконту (12%)

n – тривалість проекту

Результати обрахунків занесено до табл. 3.11.

Таблиця 3.11 - Розрахунок фактичних грошових потоків для визначення NPV

Період часу (t), рік	Інвестиції	Доходи (B_t)	Видатки (C_t)	B_t-C_t	$К_{диск}$	Чисті дисконтовані надходження
0	3800 000				1	
1		920532	287129	633403	0,893	565538,39
2		941242	285527	655715	0,797	522731,98
3		994532	289225	705307	0,712	502023,59
4		1036324	292653	743671	0,636	472616,36
5		1059539	294316	765223	0,567	434208,08
6		1050257	293040	757217	0,507	383629,70
7		1093245	297423	795822	0,452	359989,46
8		1152403	299732	852671	0,404	344379,52
9		1203234	301235	901999	0,361	325269,88
10		1243065	304312	938753	0,322	302253,34
11		1260325	305342	954983	0,287	274534,79
12		1313052	306252	1006800	0,257	258420,48
13						
14	Всього					4745595,58

Джерело: складено автором

Запропонований проект має позитивний чистий дисконтований дохід у розмірі 945 595,58 грн за рік. Також індекс прибутковості складає 1,25.

Таблиця 3.12 - Розрахування строку окупності

Період часу (t), рік	Інвестиції	Чисті дисконтовані надходження	Накопичений дисконтований грошовий потік	DPP
0	3 800 000			8,6
1		565 538,39	-3 234 461,61	
2		522 731,98	-2 711 729,62	
3		502 023,59	-2 209 706,03	
4		472 616,36	-1 737 089,67	
5		434 208,08	-1 302 881,59	
6		383 629,70	-919 251,89	
7		359 989,46	-559 262,43	
8		344 379,52	-214 882,92	
9		325 269,88	110 386,97	
10		302 253,34	412 640,31	
11		274 534,79	687 175,10	
12		258 420,48	945 595,58	

Джерело: складено автором

Як бачимо по DPP для терміну окупності потрібно 8 с половиною місяців.

Також розрахуємо коефіцієнт BCR. Коефіцієнт BCR показує доцільність фінансування проекту і має бути більшим або рівним одиниці. на одну вкладену гривню припадає Х грн. прибутку.

Таблиця 3.13 - Визначення доцільності фінансування проекту

Період часу (t), рік	Доходи (B_t)	Видатки (C_t)	$К_{диск}$	B_t* $К_{диск}$	C_t* $К_{диск}$	BCR
0			1			3,608
1	920 532	287 129	0,893	821903,57	256365,18	
2	941 242	285 527	0,797	750352,36	227620,38	
3	994 532	289 225	0,712	707888,23	205864,64	
4	1 036 324	292 653	0,636	658602,64	185986,27	
5	1 059 539	294 316	0,567	601210,88	167002,80	
6	1 050 257	293 040	0,507	532092,88	148463,18	
7	1 093 245	297 423	0,452	494528,52	134539,06	

Продовження таблиці 3.13

8	1 152 403	299 732	0,404	465436,24	121056,73	
9	1 203 234	301 235	0,361	433898,24	108628,36	
10	1 243 065	304 312	0,322	400233,66	97980,32	
11	1 260 325	305 342	0,287	362313,32	87778,53	
12	1 313 052	306 252	0,257	337027,74	78607,26	
13						
14				6565488,30	1819892,71	

Джерело: складено автором

Проект можна приймати, оскільки на 1 вкладену гривню припадає 3,608 грн прибутку, тому що даний показник має бути більшим за одиницю.

Важливим етапом складання бізнес-плану проекту є безпосередньо оцінка ризиків та управління ними.

Управління ризиками – це процеси, пов’язані з ідентифікацією, аналізом ризиків і прийняттям рішень, які включають максимізацію позитивних і мінімізацію негативних наслідків настання ризикових подій.

Ціль управління проектними ризиками – підвищення ймовірності позитивних для цілей проекту подій і зниження ймовірності несприятливих подій.

В таблиці 3.14 наведені основні групи ризиків, що можуть вплинути на тривалість та вартість проекту загалом, оцінка їх важливості та впливу.

Таблиця 3.14 – Групи ризиків проекту

Група ризику	№	Ризики	Показник важливості фактору	Оцінка ризику
Кадрова	1	Хвороби працівників	0,7	7
	2	Нестача працівників	0,45	5
Технічна	3	Поломка обладнання	0,1	3
Економічні	4	Відстрочення поставки ресурсів	0,8	6
	5	Розрив угоди з постачальниками	0,2	2
	6	Ризик неякісної партії	0,4	5
	7	Платоспроможність замовників	0,8	8

Продовження таблиці 3.14

Макроекономічні	8	Підвищення рівня інфляції	0,25	4
	9	Зміна валютного курсу	0,4	8

Джерело: складено автором

Наступним кроком за допомогою формул проведемо характеристику ризику, як міри невизначеності. Так для початку знайдемо математичне очікування за формулою 3.4 використовуючи дані таблиці 3.15.

$$M(x) = \sum x_i * P_i, \quad (3.4)$$

де M(x) – математичне очікування інтегрального ефекту проекту;

x і – інтегральний ефект при і-му сценарії;

P і – вірогідність реалізації цього сценарію.

Основні сценарії розвитку проекту наведені в таблиці 3.15

Таблиця 3.15 – Сценарії розвитку проекту

Сценарій	Прибуток, тис.грн	Ймовірність
Оптимістичний	1229	0,3
Реалістичний	945,59	0,5
Песемістичний	757	0,2
Всього		1

Джерело: складено автором

$$M(x) = 1229 * 0{,}3 + 945{,}59 * 0{,}5 + 757 * 0{,}2 = 992{,}2$$

Після знаходження математичного очікування, можна перейти до розрахунку дисперсії. Використовуємо формулу 3.5:

$$D(x) = \sum (x_i - M(x_i))^2 P_i \quad (3.5)$$

$$D(X) = 28972{,}2$$

Середньоквадратичне відхилення становить:

$$\sigma(x) = \sqrt{D(x)} \quad (3.6)$$

$$\sigma(x) = \sqrt{28972{,}2} = 170{,}2$$

Та коефіцієнт варіації відповідно можна розрахувати за формулою 3.7:

$$var(x) = \frac{\sigma(x)}{M(x)} \quad (3.7)$$

$$var(x) = \frac{170,2}{992,2} = 0,17$$

Тепер необхідно виокремити ті фактори, котрі становлять найбільшу загрозу для проекту. Наочно зобразити це допоможе матриця оцінки ризиків проекту (табл. 3.16).

Таблиця 3.16 – Матриця оцінки ризиків проекту

		Оцінка ризику за фактором				
		[0,1]	[2, 4]	5	[6,8]	[9,10]
Важливість ризикового фактора	0,8				4,7	
	0,7				1	
	0,45			2		
	0,4			6	9	
	0,25		8			
	0,2		5			
	0,1		3			

Джерело: складено автором

Отже, проаналізувавши таблицю можна зробити висновок, що найбільше факторів належать саме до економічної групи ризику. Саме фактори, що впливають на економічні групи ризику мають найбільший вплив на цей проект через невеликі інвестиції та великий строк їх окупності. Ще два фактори відносяться до технічної групи та ожин до макроекономічної.

Найризикованішим виявився саме фактор неплатоспроможності замовника. Проект передбачає великі фінансові витрати з залучення коштів із зовнішніх джерел (кредит банку), тому своєчасна виплата коштів та відсотків по кредиту є обов'язковою. За початковою схемою розрахунку передбачається виплата повної суми за контрактом після того, як робота буде прийнята замовником. Якщо ж він не зможе виплатити необхідну суму , це призведе до значних втрат для підприємства ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів».

Наступний важливий фактор це відстрочення робіт. В основному він пов'язаний з іншими факторами такими як невчасна поставка ресурсів або ж вихід з роботи виробничого обладнання. Проте також він може бути пов'язаний

з хворобою працівників, особливо керівного складу, що може дещо сповільнити роботу.

Для того, щоб запобігти найбільш серйозному ризику, необхідно на етапі переговорів із замовником визначити яким чином буде відбуватися оплата. Виплатити все і одразу в кінці буде досить важко, тому найбільш прийнятними варіантами буде оплата частинами, в міру того як виконується проект. Тобто під час планування визначити віхи, по яким перевірятиметься готовність певного етапу, і якщо все виконано відповідно до вимог до проводиться оплата частини суми.

Іншим варіантом може слугувати факторинг. В такому разі всі кошти компанія отримає від банку одразу після здачі певної кількості товарів замовнику, а той в свою чергу буде їх виплачувати за укладеним договором з банком. Будь-який з приведених варіантів суттєво зменшить ризик несплати коштів за договором з боку замовника.

Інші важливі ризики пов’язані з простроченням термінів виконання робіт та поставки ресурсів можна вирішити шляхом створення запасів часу на виконання критично важливих робіт. Наприклад виконанням робіт наперед. Так як підприємство має дуже великий склад, то можна просто виробляти товар на неділі вперед та залишати його на складі до того моменту, поки замовник не приїде за товаром.

Для того, щоб мінімізувати ризик невчасної поставки сировини варто переглянути договір постачання з замовником та обговорити штрафні санкції за невчасне виконання зобов’язань. Підвищення штрафів дозволить стимулювати партнера та частково покрити власні збитки спричинені подібною ситуацією. Але так як підприємство ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів» працює зі своїми постачальниками вже дуже велику кількість років, то проблем з цим бути не повинно.

Таким чином, проаналізувавши всі ризики проекту по впровадженню асортиментної політики, їх важливість та вплив на проект, який буде

впроваджуватися на підприємстві ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів», можна дійти до висновку, що проект загалом характеризується, як проект з не великим коефіцієнтом ризику.

Висновки до розділу 3

Для підприємства ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів» найбільш продуктивною буде стратегія модернізації (розширення) асортименту. Так як компанія останні роки вже використовувала цю стратегію, то для неї не буде великою інновацією розширення асортименту.

В рамках проекту по розширенню асортименту через впровадження нових товарів на підприємстві ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів» було запропоновано впровадити повідки. Саме повідки, бо на їх виробництво не потребується багато часу та сил, працівники не потрібні мати високу кваліфікацію щоб виробляти їх, є вже налагоджені постачальні шляхи та компанії, які постачають сировину.

Повідки будуть вироблятися з різноманітних матеріалів, наприклад шкіра, штучна шкіра, брезент, нейлон та карабін.

Великим плюсом щодо вибору повідків став ще конкурентний ринок, який має не великі канали збуту. Також ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів» може виготовляти повідки в швидкому темпі, що надає підприємству можливість до стабільного постачання.

Проект можна приймати, оскільки на 1 вкладену гривню припадає 3,608 грн прибутку, тому що даний показник має бути більшим за одиницю. Також запропонований проект має позитивний чистий дисконтований дохід у розмірі 945 595,58 грн на рік. По розрахункам DPP можна зробити висновки, що для терміну окупності цього проекту всього потрібно 8 з половиною місяців.

Також було розраховано точку беззбитковості, що у вартісному вираженні складає 387 тис. грн.

ВИСНОВКИ

В рамках переддипломної практики було обрано підприємство ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів», яке займається виробництвом одягу, спеціального одягу та інше. Було визначено загальну характеристику підприємства, його видів діяльності та основ управління бізнес-процесами. Проаналізовано внутрішнє середовище компанії та основні напрямки розвитку.

Загалом, склад робітників має дуже різнобічний склад, представниками якого є менеджери, бухгалтери, технологи, майстри, контролери якості готової продукції, закрійники, швачки та інші. Бізнес-процеси розподіляються згідно функціональних обов'язків кожного працівника. Для виконання основних бізнес-процесів компанії виконується також багато допоміжних та управлінських процесів. Делегування та розподіл задач між працівниками дозволяє налагодити процес виконання без зайвих етапів, з мінімальними затримками у часі та без надлишкових витрат.

В результаті проведення SWOT-аналізу було виявлено, що слабкі сторони компанії представлені у вигляді зростаючої конкуренції у цій галузі та недостатньому контролі якості праці в кожному з цехів. Також одна з основних слабких сторін підприємства – це нелагоджені зв'язки з іншими регіонами. Раціональним рішенням в такому випадку є створення відділу по контрою праці. Головними загрозами для компанії є швидка поява компаній-конкурентів залишається стабільною загрозою для розвитку та процвітання організації. Це впливає на зниження кількості замовлень. Одним зі шляхів вирішення цієї проблеми є покращення якості виробництва товару. Також можна створити піар стратегію. Нажаль, є такі загрози, на які компанія ніяк не може вплинути, серед них – нестабільність попиту в кризовий період. Кількість замовлень може значно знижуватись у зв'язку зі зменшенням фінансової стабільності клієнтів. Але, мінімізувати вплив такого фактору дозволить масштабування бізнесу та робота з іноземними замовниками, яка вже планується підприємством.

В рамках проекту по розширенню асортименту через впровадження нових товарів на підприємстві ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів» було запропоновано впровадити повідки. Саме повідки, бо на їх виробництво не потребується багато часу та сил, працівники не потрібні мати високу кваліфікацію щоб виробляти їх, є вже налагоджені постачальні шляхи та компанії, які постачають сировину.

Також повідки були обрані, так як ринок не має великих конкурентів, як наприклад, при виробництві одягу, взуття та іншого. Не слід забувати і про нашу поліцію, де собаки є невід'ємною частиною багатьох операцій та про Митну службу України з Прикордонною службою, де собаки теж грають велику роль.

За підрахунками проекту визначено, що

- Запропонований проект має позитивний чистий дисконтований дохід у розмірі 945 595,58 грн за рік.
- Проект можна приймати, оскільки на 1 вкладену гривню припадає 3,608 грн прибутку, тому що даний показник має бути більшим за одиницю.
- Термін окупності проекту 8 з половиною місяців.
- Точка беззбитковості у вартісному вираженні складає 387 тис. грн.

В економічному плані підприємство зараз не має такого позитивного результату, як раніше. Провівши розрахунки фінансової діяльності ТОВ «Чернігівська фабрика головних уборів», можна побачити динаміку основних показників за 2018-2020 рік. З 2018 до 2019 років ми можемо відслідкувати позитивну динаміку всіх фінансових показників, але починаючи з 2020 року можна побачити зупинку в розвитку компанії. Якщо дивитися на відсоток збільшення собівартість послуг, то у 2019 рр він складає 20,20%, а у 2020 рр. – 1,7%. Зупинка в розвитку підприємства трапилася саме через пандемію, яка почалася на початку 2020 року та не покидає нас навіть зараз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Обґрунтування складових організаційно-економічного механізму управління еколого-економічною діяльністю промислового підприємства URL: https://core.ac.uk/download/pdf/11317119.pdf
2. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення Монографія / О.Г. Янковий. Одеса: Атлант, 2013. 470с.
3. Фінансове середовище бізнесу URL: https://pidru4niki.com/1281041943603/finansi/finansove_seredovische_biznesu
4. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємництві: [монографія] / В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко. - К.: КНЕУ, 2004. - 480 с.
5. Шинкаренко В.Г., Бурмака М.М. Дослідження сутності поняття «розвиток соціально-економічної системи» / В.Г. Шинкаренко, Н.Н.Бурмака // Економікатранспортногокомплекса.- 2013. - № 21. - С. 73а-86.
6. Управління розвитком підприємства: [монографія] / Н.В. Афанасьєв, В.Д. Рогожин, В.І. Рудика. - Х.: ІНЖЕК, 2003. - 184 с.
7. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства / О.П. Пащенко // Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». – 2011. – № 2. – Т. 2. – С. 99–103.
8. Богатирьов І.О. Ефективність розвитку підприємства / І.О. Богатирьов // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – № 8. – С. 79–84.
9. Фатхутдінов, Р. А. (2005), Управління конкурентоспроможністю організації, Джексмо, Москва, Росія. 87с
10. Дунська А. Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства / Дунська А. Р. URL: http://www.confcontact.com/20101008/5_dunska.htm
11. Мочерний С.В. Методологія економічного дослідження : [монографія] / С.В. Мочерний. – Львів : Світ, 2001. – 416 с.

12. Благодєтєлєва-Вовк С.Л. Про суть понять «економічний розвиток» та «економічне зростання» / С.Л. Благодєтєлєва-Вовк URL: http:www.e2000.kyiv.org/ biblioteka
13. Жилінська Л.О. Теоретичні аспекти щодо управління розвитком підприємства / Л.О. Жилінська, О.О. Розумчук // Управління економікою: теорія та практика. – 2014. – № 2014. – С. 94–106.
14. Кушнер М.А., Карліна Є.П. концептуальні основи управління розвитком підприємства / М.А. Кушнер, Є.П. Карліна // Вісник ЮУрГУ. Серія «Економіка і менеджмент». - 2011. - № 21 (238). - С. 112-117.
15. Філософський енциклопедичний словник / Гол. редакція: Л.Ф. Іллічов, П.Н. Федосєєв, С.М. Ковальов, В.Г. Панов. - М .: Радянська енциклопедія, 1989. - 1068 с.
16. Удосконалення управління підприємством і розвиток організацій. URL: http://www.progressivemanagement.com.ua/home
17. Коньонков Р. А. Діагностика якості економічного зростання і розвитку підприємства, - Волгоград: Волгоградська правда, 1988. - 112 с.
18. Данильченко В.О. Вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на ефективність фінансово-економічної діяльності підприємств гуртової торгівлі / В.О. Данильченко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 1(127). – С. 133-143.
19. Балабанов А. І. Фінанси / А. І. Балабанов. І. Т. Балабанов. - Сантпітербург., 2002. - 192 с.
20. Овсянніков С. В., Авілова Е. Ю. Зростання ресурсного потенціалу та управління інноваціями як основа формування стратегії кризостійкість розвитку // Організатор виробництва. 2015. №2 65 ст.
21. Томпсон А. А., Пітереф М., Гембл Аж., Стрікленл А. Стратегічний менеджмент. Створення конкурентної переваги. 19-е изд. М .: Вільямс, 2016. 592 с.

22. Псарьова Н. Ю., Шульгіна Л. В., Овсянніков С. В. Забезпечення сталого розвитку агропромислових підприємств на основі селекції інструментів антикризової реструктуризації // ФЕС. 2015. № 11. З 44-48.
23. Псарьова Н. Ю., Шульгіна А. В., Овсянніков С. В. Управління стійким економічним розвитком підприємств на основі моніторингу ресурсного потенціалу // ФЕС. 2013. №12. З 70-73.
24. Мочерний С.В. Політична економія: Научний посіб. – К.: Знання, 2015 . – 437 с.
25. Стратегія сталого розвитку підприємств з виробництва харчових продуктів та напоїв. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4588
26. Принципи формування та структура механізму управління сталим розвитком підприємства. URL: http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/ee133_67/e133sma.pdf
27. Шандова Н.В. Оцінка загальної стійкості розвитку промислового підприємства / Н.В. Шандова // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 9. – С. 169-173
28. Шандова Н.В. Оцінка загальної стійкості розвитку промислового підприємства / Н.В. Шандова // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 9. – С. 206.
29. Павлова М. Б. Управління асортиментом товарів в роздрібних мережах крупноформатних підприємств торгівлі. Львів - 2018, С. 50
30. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей органцізаційних структур підприємства… — С. 247, 248, 249
31. Яцишин С.Р. Витрати виробництва в механізмі функціонування ринкової економіки // Наукові записки Тернопільської академії народного господарства. – Тернопіль: Економічна думка, 2000. – С.86 – 88.
32. Про швейну промисловість в Україні. URL: https://tricot.com.ua/ru/odezhda-ukrainskogo-proizvodstva-o-proizvoditelyah-odezhdy-v-ukraine

33. Глущевський В.В. Роль і місце організаційних структур у системі управління підприємством / В.В. Глущевський, В.В. Смородін // Економічний вісник Запорізької держ. інженерної академії. – 2016. – Вип. 4-1 (04). – С. 70-76.
34. Лінійно-функціональний тип організаційної структури управління підприємством URL: https://pidru4niki.com/16330826/ekonomika/liniyno-funktsionalniy_tip_organizatsiynoyi_strukturi_upravlinnya_pidpriyemstvom
35. Павлова М. Б. Управління асортиментом товарів в роздрібних мережах крупноформатних підприємств торгівлі. Львів - 2018, С. 50.
36. Бондарчук Л.В. Концептуальні підходи та сучасні елементи моделювання ефективного управління підприємством в умовах розвитку економіки / Л.В. Бондарчук, І.О. Гулівата // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка. – 2015. – С 83-89.
37. Огляд галузі швейного виробництва URL: http://zrda.org/articles/436.html
38. Каталог провідних підприємств України “Україна сьогодні” URL: http://rada.com.ua/ukr/catalog/?sector=15&p=8
39. Відносні показники ліквідності і платоспроможності URL: https://www.finalon.com/metodyka-rozrakhunku/102-vidnosni-pokaznyky-likvidnosti
40. Онлайн-сервіс, перевірка компаній URL: https://youcontrol.com.ua/
41. Асортиментна політки підприємства та шляхи її вдосконалення URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5288
42. Виконання та захист дипломних робіт на здобуття ступеня бакалавра [Електронний ресурс] : навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: В. В. Дергачова, К. О. Бояринова, Т. А. Коцко. – Електронні текстові дані (1 файл: 1,3 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 105 с. – URI: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/36668