

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра обліку і оподаткування

На правах рукопису

ЛАПЕЧЕНКОВ ВОЛОДИМИР ІГОРОВИЧ

**ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність: 071 «Облік і оподаткування»

Освітньо-професійна програма «Облік і оподаткування»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:
**ФАТЕНОК-ТКАЧУК АЛЛА
ОЛЕКСАНДРІВНА,**
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № ___
засідання кафедри обліку і оподаткування
від 04.12.2024 р.

Завідувач кафедри
_____ проф. Садовська І. Б.

ЛУЦЬК – 2024
Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра обліку і оподаткування
Другий (магістерський) рівень
Спеціальність 071 «Облік і оподаткування»
Освітньо-професійна програма «Облік і оподаткування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«27» вересня 2023 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЕКТ)
ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Лапеченкову Володимирі Ігоровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Інструментарій обліково-аналітичного забезпечення стратегії розвитку підприємства

Керівник проекту (роботи) Фатенок-Ткачук Алла Олексаєдрівна, к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання студентом роботи (проекту) 04.12.2024 р.

3. Мета та завдання випускної кваліфікаційної роботи (проекту) Метою даної роботи є розробка та систематизування теоретичних положень, обґрунтування практичних рекомендацій щодо обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування підприємства. Завдання: обґрунтувати теоретичні аспекти облікового супроводу системи обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування; систематизувати основні методи стратегічного аналізу; структурувати етапи та функції стратегічного планування спрямованого на збільшення ефективності діяльності підприємств; проаналізувати стан стратегічного планування в Волинській області; систематизувати напрямки вдосконалення процесу стратегічного планування.

4. Дата видачі завдання 27.09.2023 р.

АНОТАЦІЯ

Лапеченков В. І. Інструментарій обліково-аналітичного забезпечення стратегії розвитку підприємства.

В роботі здійснено дослідження теоретичних положень, обґрунтування практичних рекомендацій щодо обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування підприємства.

У результаті ґрунтовного аналізу праць вітчизняних вчених узагальнено сутнісні характеристики обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування. Уточнено сутність понять стратегія, стратегічне планування та обліково-аналітичне забезпечення стратегічного планування. Визначено головні завдання стратегічного обліку. Ідентифіковано та систематизовано основні методи стратегічного аналізу. Структуровано етапи та функції стратегічного планування спрямованого на збільшення ефективності діяльності підприємств.

Здійснено аналіз стану стратегічного планування в Волинській області та оцінено якість існуючих стратегій підприємств та їх основні недоліки. Виявили причини, які перешкоджають використовувати стратегічне планування на підприємствах за допомогою експертного оцінювання на основі анкетування бухгалтерів підприємств Волині.

Проведено фінансово-економічний аналіз іноземного досліджуваного підприємства з метою розроблення стратегічних цілей розвитку міжнародних операцій та виявлення резервів розвитку.

Систематизовано напрямки вдосконалення процесу стратегічного планування.

У контексті наукової новизни вдосконалено трактування сутнісних характеристик процесу обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування, що на відміну від інших базується на елементах методу бухгалтерського обліку.

Набули подальшого розвитку: система методів стратегічного аналізу, що включає в себе сукупність інструментів залежно від рівня стратегічних цілей.

Практичне значення мають сформовані методичні рекомендації до формування управлінської звітності як основного джерела стратегічного планування у результаті проведеного експертного оцінювання у вигляді анкетування.

Ключові слова: обліково-аналітичне забезпечення, стратегічне планування, прогнозування, аналіз зовнішнього середовища, аналіз внутрішнього середовища.

SUMMARY

Lapechenkov V. I. Toolkit of accounting and analytical support for enterprise development strategy.

In the work, a study of theoretical provisions, substantiation of practical recommendations regarding accounting and analytical support of strategic planning of the enterprise was carried out.

As a result of a thorough analysis of the works of domestic scientists, the essential characteristics of the accounting and analytical support of strategic planning have been summarized. The essence of the concepts of strategy, strategic planning and accounting and analytical support of strategic planning has been clarified. The main tasks of strategic accounting have been determined. The main methods of strategic analysis have been identified and systematized. The stages and functions of strategic planning aimed at increasing the efficiency of enterprise activities have been structured.

The analysis of the state of strategic planning in the Volyn region was carried out and the quality of existing enterprise strategies and their main shortcomings were assessed. The reasons that prevent the use of strategic planning at enterprises were identified through expert assessment based on a questionnaire survey of accountants of enterprises in Volyn.

A financial and economic analysis of the foreign enterprise under study was carried out in order to develop strategic goals for the development of international operations and identify development reserves.

Directions for improving the strategic planning process were systematized.

In the context of scientific novelty, the interpretation of the essential characteristics of the process of accounting and analytical support for strategic planning has been improved, which, unlike others, is based on elements of the accounting method.

Further development has been achieved: a system of strategic analysis methods, which includes a set of tools depending on the level of strategic goals.

The methodological recommendations for the formation of management reporting as the main source of strategic planning as a result of the expert assessment conducted in the form of a questionnaire are of practical importance.

Keywords: accounting and analytical support, strategic planning, forecasting, analysis of the external environment, analysis of the internal environment.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ	
1.1. Теоретичні основи облікового супроводу стратегії розвитку підприємства	10
1.2. Об'єкти обліку на етапах стратегічного планування	14
1.3. Методики аналізу у процесі стратегічного планування	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ТА МОНІТОРИНГУ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Аналіз існуючих стратегій та тенденцій розвитку стратегічного планування на підприємствах Волинської області	20
2.2. Економіко-організаційна характеристика досліджуваного підприємства у стратегічному плануванні розвитку	23
2.3. Фінансово-економічний аналіз досліджуваного підприємства у структурі аналізу внутрішнього середовища	30
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	
3.1. Формування системи обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування	46
3.2. Методичні рекомендації до формування управлінської звітності як джерела стратегії розвитку підприємства	49
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Актуальність роботи. На сучасному етапі розвитку економіки діяльність будь-якого підприємства неможлива без стратегічного планування. Ця функція стратегічного управління передбачає здійснення процесу прийняття управлінських рішень щодо стратегічного формування місії, ефективного розподілу наявних ресурсів та швидкої адаптації підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Щоб не зазнавати значних втрат, підприємствам необхідно точніше прогнозувати майбутню діяльність підприємства, передбачувати багато варіантів розвитку. Тому тематика є особливо актуальною та своєчасною.

Значна кількість вітчизняних та зарубіжних вчених присвячували свої наукові праці теоретичним та методологічним аспектам стратегічного планування розвитку підприємства. Так, наприклад, проблеми формування стратегій підприємств знайшли своє відображення у працях таких учених як Чандлер А. [1] та Куїнн Дж. Б. [2]; проблеми сутності та практики стратегічного планування є предметом досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема Костецька Н. І. [23]; сутнісними характеристиками процесу обліково-аналітичного забезпечення займалися такі вчені як: Нагірська К. Є. [5], Гільмиярова М. Р. [6], Гнилицька Л. В. [8]; питання розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства та особливості його стратегічного планування досліджувала Фатенок-Ткачук А. О. [9, 14].

Багато науковців вважають, що до сьогоднішнього дня питання однозначного розуміння сутності стратегічного планування, процесу обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування та використання пов'язаних з ним термінів все ще залишається невирішеним. Також, питання щодо етапів стратегічного планування та об'єктів їх обліку не є чітко структурованими, тому все ще залишаються відкритими та потребують вирішення.

Мета і завдання дослідження. Метою даної роботи є розробка та систематизування теоретичних положень, обґрунтування практичних рекомендацій щодо обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування підприємства.

Для досягнення мети поставлено та вирішено **такі завдання:**

- обґрунтувати теоретичні аспекти облікового супроводу системи обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування;
- розкрити та уточнити сутність понять стратегія, стратегічне планування та обліково-аналітичне забезпечення стратегічного планування;
- визначити головні завдання стратегічного обліку;
- систематизувати основні методи стратегічного аналізу;
- проаналізувати праці вітчизняних вчених і на їх основі узагальнити сутність обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування;
- структурувати етапи та функції стратегічного планування спрямованого на збільшення ефективності діяльності підприємств;
- проаналізувати стан стратегічного планування в Волинській області;
- оцінити якість існуючих стратегій підприємств та їх основні недоліки;
- здійснити фінансово-економічний аналіз іноземного досліджуваного підприємства з метою розроблення стратегічних цілей розвитку міжнародних операцій;
- систематизувати напрямки вдосконалення процесу стратегічного планування;
- розробити методичні рекомендації до формування управлінської звітності як основного джерела стратегічного планування.

Об'єктом дослідження є процес обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування підприємства.

Предметом дослідження – теоретичні, методичні та прикладні положення з обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування.

Методами дослідження наукової роботи є фундаментальні положення сучасної економічної науки, сукупність загальнонаукових та спеціальних методів сучасного обліку, що відображені в працях іноземних та вітчизняних

учених. У процесі наукового дослідження використано такі методи як: системний підхід (для дослідження проблем обліково-аналітичного забезпечення – розд. 1, п. 1.1); економіко-статистичний аналіз (для дослідження стану стратегічного планування в Україні – розд. 2, п. 2.1); класичні статистичні методи (аналіз тенденцій розвитку стратегічного планування на прикладі машинобудівних підприємств Волині – розд. 2, п. 2.2), експертне оцінювання (аналіз результатів анкетування – розд. 3, п. 3.2); методи аналізу та синтезу (у процесі формування методичних рекомендацій щодо формування управлінської звітності як джерела стратегічного планування – розд. 3, п. 3.2).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні окремих теоретико-методичних положень і розробленні науково-прикладних рекомендацій щодо обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування. Основні положення наукової роботи полягають у такому:

удосконалено: трактування сутнісних характеристик процесу обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування, що на відміну від інших базується на елементах методу бухгалтерського обліку.

набули подальшого розвитку: система методів стратегічного аналізу, що включає в себе сукупність інструментів залежно від рівня стратегічних цілей.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що рекомендації і пропозиції, а також розробки, наведені в роботі, сприяють розвитку обліково-аналітичного забезпечення стратегій розвитку вітчизняних підприємств, зокрема у діяльності **XXXXXXXXXXXXXXXXXX**» (акт про впровадження № 1344 від 20.11.2024 р.).

Апробація результатів дослідження. Основні положення кваліфікаційної роботи магістра доповідались на міжнародних конференціях, зокрема V науково-практичній міжнародній інтернет-конференції молодих науковців, здобувачів освіти «Сучасні тенденції розвитку обліку, аналізу, контролю, аудиту та оподаткування» (21 листопада 2024 р., м. Луцьк).

Публікації. Основні наукові положення кваліфікаційної роботи магістра опубліковано в 1 тезах міжнародної наукової конференції. Загальна кількість публікацій за темою магістерської роботи становить 1 праця.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

1.1 Теоретичні основи облікового супроводу стратегічного планування

Поняття «стратегія» у вузькому розумінні трактують як план дій, що розрахований на довгостроковий термін. Внаслідок постійного розвитку такої науки, як менеджмент це поняття досить часто уточнювалось. Наприклад, А. Чандлер казав, що «стратегія є визначенням основних довгострокових цілей підприємства та адаптацією курсів дій і розміщенням ресурсів, необхідних для досягнення цілей» [1], Дж. Б. Куїнн стверджував, що стратегія – це «план, який інтегрує головні цілі організації, її політику та дії у певне узгоджене ціле» [2]. Зважаючи на доповнення науковців, ми узагальнили зміст цього поняття. Тобто, стратегія – це план, що розрахований на довготривалий період часу, який містить кількісні та якісні рішення щодо формування місії, довгострокових цілей, ефективного використання стратегічних ресурсів та можливостей, усунення слабких сторін, здійснення заходів для захисту підприємства від небезпек зовнішнього середовища для отримання максимального прибутку в майбутньому.

Проблеми сутності та практики стратегічного планування є предметом досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема І. Ансофф, Г. Мінцберг, А. Томпсон, Ю. Шаров, В. Тертичко та ін. Аналізуючи праці науковців ми узагальнили сутність поняття, тобто стратегічне планування – це процес формування стратегії, визначення місії, мети, довгострокових цілей підприємства, підбір ефективних методів їх досягнення за рахунок ефективного використання стратегічних ресурсів та швидкої адаптації підприємства до мінливого зовнішнього середовища. Ми систематизували авторські підходи до трактування сутності процесу обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування (див. табл. 1.1).

Основні підходи до трактування сутності процесу обліково-аналітичного
забезпечення стратегічного планування

№	Автор	Тлумачення сутності	Функціональний підхід
1	2	3	4
1.	О. Д. Гудзинський [3]	Обліково-аналітична система - це "інтегрована система прийомів обліково-аналітичного забезпечення менеджменту шляхом здійснення специфічних внутрішньо-системних та загальносистемних функцій".	Основними функціями обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування є: контрольна, регулятивна, внутрішньої координації, адаптації до змін зовнішнього середовища.
2.	Г. Б. Тітаренко, М. Д. Корінько [4]	Обліково-аналітична система базується на даних бухгалтерського обліку, включаючи оперативні дані і використовує для економічного аналізу статистичну, виробничу та довідкову та інші види інформації.	Основні джерела стратегічної інформації поділяються на 2 види: внутрішні та зовнішні. Інформація різного роду необхідна на кожному етапі стратегічного планування.
3.	К. Є. Нагірська [5]	Обліково-аналітичне забезпечення являє собою інтегровану систему стратегічного обліку і стратегічного аналізу, яка систематизує інформацію для обґрунтування бізнес-стратегії, координації напрямів стратегічного розвитку підприємства, системної оцінки ефективності реалізації оперативно-тактичних і стратегічних управлінських рішень.	Узагальнено три основні складники обліково-аналітичного забезпечення: обліку, аналізу та контролю. Керівники приймають управлінські рішення орієнтуючись на поставлені цілі підприємства (тактичні, стратегічні та оперативні).
4.	М. Р. Гільмьярова [6]	Обліково-аналітичне забезпечення – концептуальна модель, що складається із взаємопов'язаних обліково-аналітичних процедур та застосовується для забезпечення апарату управління корпорації необхідною інформацією.	З цього тлумачення випливає одна із функцій планування, що характеризує прийняття керівниками ефективних управлінських рішень на базі достовірних інформаційних даних для здійснення стратегічного планування підприємства.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
5.	І. В. Зенькіна [7]	Механізм обліково-аналітичного забезпечення передбачає збирання інформації, способи її узагальнення та аналізу, а також технології надання безпосереднім користувачам з метою оцінки рівня та стану економічної безпеки власного підприємства чи його партнерів та/або конкурентів, діяльність яких може вплинути на стан безпеки підприємства.	З огляду сутності цього поняття можна визначити мету обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування, яка полягає у тому, щоб забезпечувати необхідною інформацією керівників, конкурентів та інших користувачів для стабілізації безпеки підприємства.
6.	Л. В. Гнилицька [8]	Обліково-аналітична інформація представляє собою економічну модель взаємозв'язку між системою економічної безпеки, інформаційним ресурсом, якої вона є, та інформаційними процесами в середині підприємства.	Визначено сутність економічної безпеки, як однієї із складових обліково-аналітичної системи та її основні принципи та складові.

Примітка: сформовано автором

Базою для стратегічного планування є стратегія. Завдяки стратегічному плануванню підприємство визначає сукупність проблем, що пов'язані із необхідністю впровадження інноваційних технологій, розширення товарного асортименту, удосконалення структури управління, якісної перекваліфікації персоналу та підвищення ефективності використання кадрових ресурсів.

Для того, щоб керувати підприємством в сучасних умовах, перш за все потрібно здійснити планування діяльності суб'єктів господарювання на всіх рівнях: стратегічному, тактичному, оперативному. Наразі найважливішим етапом є стратегічний рівень, адже саме тут керівники приймають управлінські рішення для функціонування підприємства в майбутньому. Тому, щоб прийняти обдумане стратегічне рішення потрібно зібрати всю необхідну для цього інформацію. Саме для цього використовують систему стратегічного обліку. Тобто, стратегічний облік – це інформаційна база, яка забезпечує

менеджерів необхідними даними для керування підприємством шляхом прийняття стратегічних управлінських рішень. Основні завдання стратегічного обліку полягають у: формуванні інформаційної системи для аналізу потенційних ринків; стратегічному плануванні; визначенні вирішальних показників успіху підприємства; порівнянні фактичних та наявних значень ключових показників задля визначення причин і наслідків цих відхилень; аналізі впливу відхилень на виконання стратегічних планів; з'ясуванні слабких місць управлінських рішень.

Беручи до уваги вище перелічені завдання можна зазначити, що предметом стратегічного обліку є запланована чи спрогнозована господарська діяльність підприємства. Об'єктами будуть виступати окремі типи чи напрями діяльності, зовнішнє середовище, бюджети, плани на довгостроковий термін тощо.

Сутнісними характеристиками процесу обліково-аналітичного забезпечення займалися такі вчені як: О. Д. Гудзинський, Г. Б. Тітаренко, М. Д. Корінько, К. Є. Нагірська, М. Р. Гільмиярова, І. В. Зенькіна, Л. В. Гнилицька та ін. Ми здійснили ґрунтовне дослідження праць зазначених науковців та виокремили основні підходи до трактування сутності процесу обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування (див. дод. Б). За результатами аналізу ми схилиємось до того, що обліково-аналітичне забезпечення стратегічного планування являє собою поєднання систем стратегічного аналізу, обліку та контролю, що упорядковує інформацію, яка в свою чергу аргументує вибір бізнес-стратегій, координує напрями стратегічного розвитку підприємства, узагальнює ефективність реалізації оперативного-тактичних та стратегічних управлінських рішень. Базові елементи обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування ми систематизували у вигляді рисунку 1.1.

Ми проаналізували, систематизували та узагальнили основні положення нормативно-правових актів, що стосуються забезпечення стратегічного планування (дод. В).

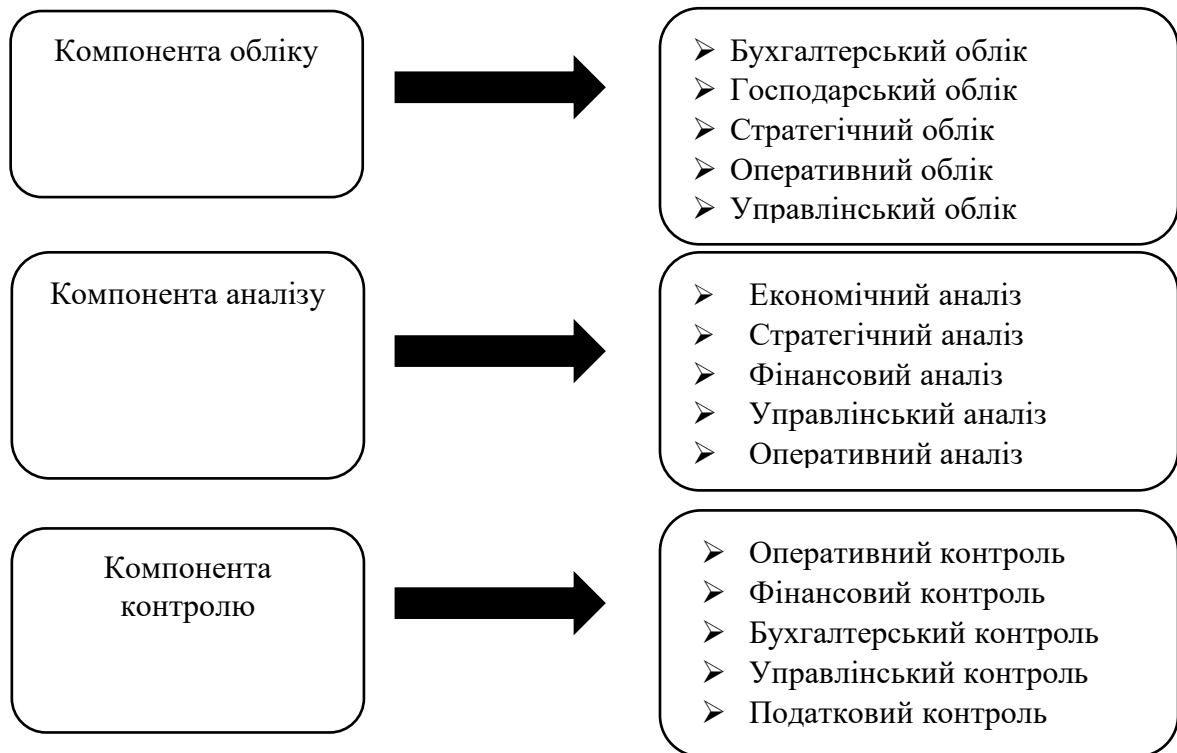


Рис. 1.1 Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного планування
Примітка: розроблено авторами на основі аналізу джерел [9,15]

Стратегічне планування як цілісний процес включає такі складники, як аналіз завдань, формування мети, розробка стратегій, контролювання за реалізацією стратегічного плану та здійснення його оцінки на основі значущих показників. Аналізуючи компоненти стратегічного планування ми розробили основні етапи такого процесу (рис. 1.2).

Ми виділили три головні завдання стратегічного планування у контексті розвитку підприємства: оцінка поточної ситуації, оцінка потенціалу підприємства на довгострокову перспективу, запобігання негативному впливу зміни умов господарювання.

1.2. Об'єкти обліку на етапах стратегічного планування

При стратегічному плануванні важливим рішенням підприємства є вибір його місії.



Рис. 1.2 Основні етапи стратегічного планування

Примітка: розроблено авторами на основі аналізу джерела [14]

Це і є першим етапом цього процесу. Місія – це основне призначення підприємства, що характеризується чітко обумовленими причинами його існування та визначає головні напрямки та орієнтири його діяльності. На її формування впливають зовнішні та внутрішні чинники (рис. 1.3). На цьому етапі об'єктами обліку є цінності підприємства, імідж підприємства, орієнтація на вітчизняні та іноземні ринки, потреби, які підприємство має задовольнити тощо.

На другому етапі здійснюється визначення цілей та завдань організації. В порівнянні з місією, цілі показують конкретні напрямки діяльності підприємства.

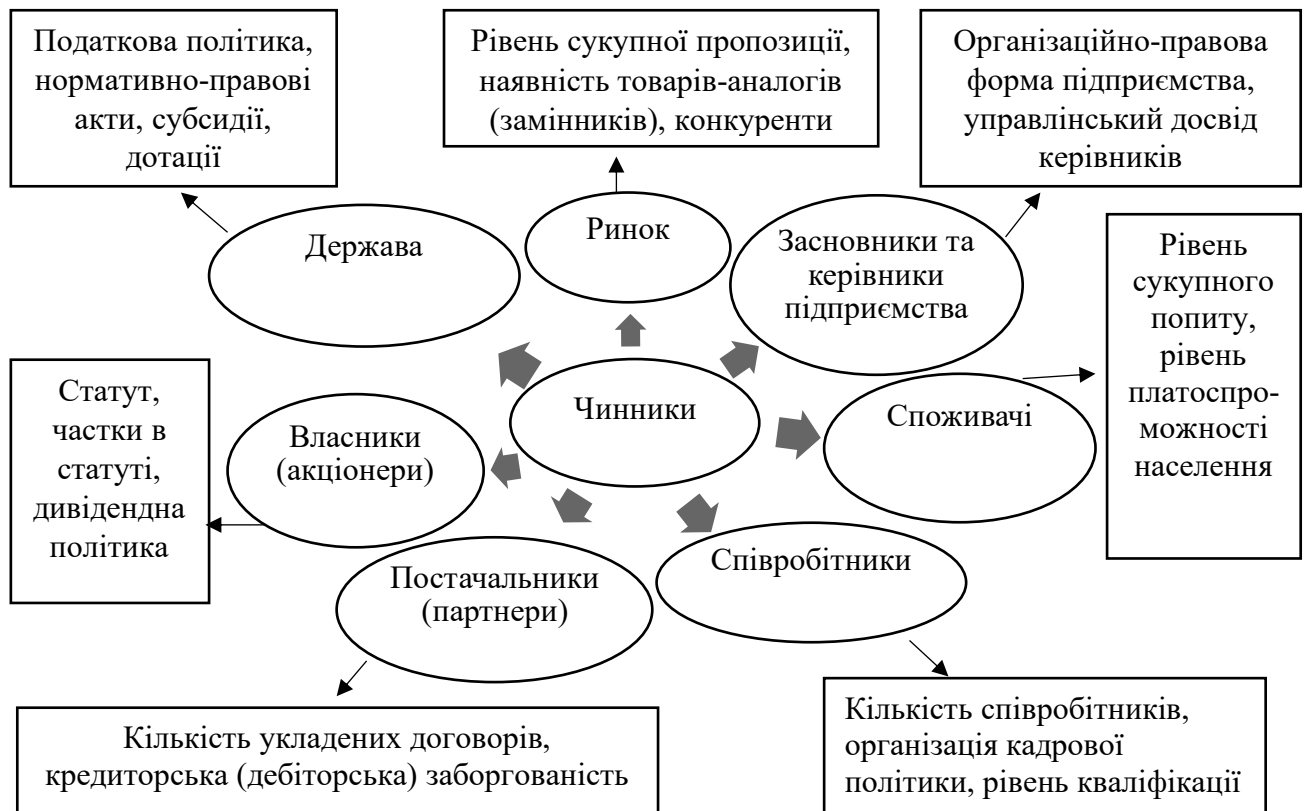


Рис. 1.3 Чинники, що впливають на місію підприємства та їх об'єкти обліку

Примітка: розроблено авторами

Детальну порівняльну характеристику між місією та ціллю описано у таблиці 1.2. На етапі формування цілей об'єктами обліку є кількість впроваджених інновацій, життєвий цикл підприємства, рівень конкурентоспроможності продукції, додаткові резерви підприємства, обсяги реалізації товару, витрат на виробництво продукції тощо.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика між місією та ціллю

Елементи, за якими порівнюють	Місія	Ціль
1	2	3
Показник часу	Орієнтир на майбутнє, не має визначень часу	Має передбачені строки виконання
Спрямованість інформації	Спрямована на зовнішнє середовище, на споживачів, їх інтереси та побажання, на цінності	Досить часто спрямовані на внутрішнє середовище, на ефективніше використання ресурсів, пошук нових резервів
Вимірювання	Частіше якісні показники, відносний характер вираження	Частіше кількісні показники

1	2	3
Кількість	Завжди лише одна	Може бути багато
Ієрархічна структура	Знаходиться на найвищому щаблі	Знаходиться на нижчому щаблі, за допомогою цілей досягається мета
Мінливість	Зазвичай місія не змінюється (можлива зміна при переосмисленні існуванні компанії, її ідеології)	Постійно змінюються, при досягненні одних цілей відразу формуються інші

Примітка: розроблено авторами

На базі однієї загальної цілі (мети, місії) формуються більш деталізовані одиничні цілі, стратегії, тактики та політики для того, щоб досягнути бажаний результат (рис. 1.4).

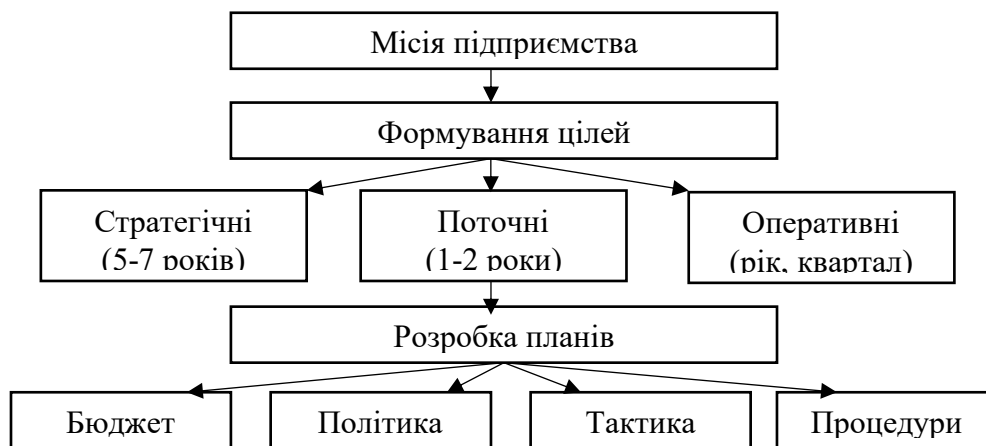


Рис. 1.4 Взаємозв'язок місії та цілей підприємства

Примітка: розроблено авторами на основі аналізу джерела [14]

Слід виділити три типи цілей: стратегічні (підвищення конкурентоспроможності товару, вихід підприємства на нові ринки збуту тощо), тактичні (перекваліфікація кадрів, введення інноваційного продукту тощо) та оперативні (розробка та фінансування програми, збільшення доданої вартості продукції на 10 % тощо).

Місія кожного підприємства є різною, саме вона і відрізняє організацію між іншими конкурентами. Чим краще підприємство розрізняє небезпеки, тим більше шансів на досягнення бажаного результату. Тому наступним кроком стратегічного планування є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Об'єктами виступають податкова політика держави, кон'юнктура окремих

сегментів ринку, соціально-політична ситуація в країні, кадрова політика підприємства, амортизаційна політика, рентабельність, фінансова стійкість, платоспроможність тощо.

Оцінювання та аналізування внутрішнього середовища передбачають виявлення сильних та слабких сторін підприємства. Наступним кроком є формування набору альтернативних стратегій. Основними об'єктами обліку виступають показники розвитку підприємства. На цій основі вище керівництво приймає рішення, яку стратегію доцільніше обрати.

Реалізація стратегії завершується її оцінкою. Це і буде завершальний етап стратегічного планування. Тут важливо перевірити правильність відбору методів внутрішнього та зовнішнього аналізу, виявити відповідність наявних показників діяльності підприємства до очікуваних.

1.3 Методики аналізу у процесі стратегічного планування

Методологія аналізу у процесі стратегічного планування базується на стратегічних характеристиках динамічних рядів, рівняннях часового тренду, економіко-математичних та економіко-статистичних моделях. Аналіз при стратегічному плануванні дозволяє визначити рівень стратегічного потенціалу підприємства, вплив майбутнього стану зовнішнього середовища на довгостроковий розвиток підприємства, стратегічні конкурентні позиції підприємства і тенденції їх зміни в майбутньому, альтернативні стратегічні управлінські рішення, ступінь ефективності вибраних стратегічних рішень тощо. Ми проаналізували та систематизували основні методи стратегічного аналізу (див. дод. Д). Відомим є метод аналізу зовнішнього середовища, що має назву PEST-аналіз. Він включає в себе чотири основні фактори впливу (табл. 1.3).

Фактори впливу при проведенні PEST-аналізу

Зовнішні фактори	Можливості та загрози
Політичні	Змінні політики, рішень, нормативних документів, інших стратегічних документів у національному і міжнародному контексті. Також змінні очікувань і вимог груп інтересів. Можуть містити в собі політичний клімат навколо організації.
Економічні	Фактори розвитку і стану господарства, зміна важливих економічних показників, частки бюджету, інвестицій, донорства, вартості матеріалів, обладнання, електроенергії, нерухомого майна, експертизи тощо. Перебувають у стані циклічного переходу. Важливим є здатність організації реагувати на різні стратегічні потреби кожного етапу циклу.
Соціальні	Ціннісні, поведінкові, моральні та інші змінні. Група факторів містить у собі суспільні тенденції, здатні вплинути на організацію або її структурні підрозділи: зміна норм, цінностей, звичок, традицій тощо. Надзвичайно важливо враховувати цей вплив на організацію, її послуги при побудові життєздатної стратегії.
Технологічні	Зміна технологій, джерел, способів потоку, захищеності та швидкостей передачі інформації тощо. Це впливає на діяльність організації, на продукти і послуги, які вона виробляє, а також на її внутрішні процеси і використовувані інформаційні технології.

Примітка: розроблено авторами на основі аналізу джерела [15]

PEST-аналіз є інструментом дослідження можливих стратегічних напрямів розвитку організації шляхом окреслення найважливіших характеристик середовища, дає можливість організації сфокусуватися на аналізі середовища. До допомогою SWOT-аналізу здійснюється аналіз у процесі стратегічного планування. Він дає детальну оцінку внутрішніх слабких та сильних сторін організації, а також можливостей та перешкод зовнішнього середовища задля оцінки переваг підприємства та мінімізації перешкод.

До інструментів стратегічного аналізу, які використовуються лише для формування альтернативного набору стратегій, належить матриця Ансоффа «продукт-ринок».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ТА МОНІТОРИНГУ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Аналіз існуючих стратегій та тенденцій розвитку стратегічного планування на підприємствах Волинської області

Будь-яке підприємство веде свою діяльність за певною стратегією, для того, щоб залишатись конкурентоспроможним на ринку. Для того, щоб правильно сформулювати стратегію, потрібно знати її види. Тому, ми систематизували та узагальнили основні типи стратегій (див. дод. Е).

Функціональні стратегії розробляються функціональними службами підприємства на основі корпоративної і ділової стратегій: виробнича (контроль за витратами, управління витратами, підвищення ефективності операцій), маркетингова і фінансова стратегії, стратегія управління персоналом, організаційна стратегія.

Перші спроби стратегічного планування в Україні пов'язані з виробничими стратегіями. Чинники, на яких формуються виробничі стратегії мають вплив і на розвиток зовнішньоекономічної діяльності. Зокрема: обсяги капітальних вкладень, необхідних для здійснення виробничого процесу. У такому випадку виробнича стратегія повинна здійснюватися разом з інвестиційною, цьому можуть сприяти прямі інвестиції від іноземних партнерів; термін, необхідний для своєчасного переходу на випуск нової продукції; цінові стратегії, сформовані для різних продуктово-товарних стратегій; техніко-організаційний рівень виробництва; ступінь конкурентоспроможності виробничого потенціалу; інноваційна здатність управлінського персоналу.

До виду функціональних стратегій належать наступальні і оборонні

стратегії. Наступальні стратегії в сфері бізнесу передбачають активність організацій у конкурентній боротьбі із використанням різних способів і прийомів, таких як використання сильних сторін конкурента, тиск на слабкі сторони конкурента, захоплення стратегічних рубежів, партизанські напади і т. д. Оборонні стратегії полягають насамперед у зміцненні досягнутих раніше позицій і прийняття адекватних заходів при наступальній стратегії конкурента, а також у підтримці цін на свої продукти на рівні, що не перевищує відповідні ціни конкурентів, укладення ексклюзивних договорів з дистриб'юторами і дилерами, навчання персоналу організацій-споживачів на пільговій основі, збільшення і скорочення термінів постачань і т. д.

На прикладі [REDACTED] можна розглянути детальніше впровадження стратегій. Так, для того щоб захистити свої конкурентні переваги дане підприємство може застосувати декілька методів. Один з них – це здійснення оборонної стратегії. Вона передбачає: розширити асортимент для того, щоб заповнити вільні ринкові ніші потенційних конкурентів; розробити диверсифікацію продуктів, що мають конкуренти або можуть мати в пріоритеті; пропонувати продукцію аналогічну конкурентам за нижчими цінами; запатентувати власні ноу-хау в своїй діяльності; здійснювати постійний контроль за конкурентами.

Застосовуючи стратегію оборони, [REDACTED] буде мати нижчий ризик до атаки з боку конкурентів. До наступальних дій потрібно ще додавати використання престижних брендів та розважальних заходів, що зможе суттєво збільшити відвідування цього торгового центру. Впроваджуючи та широко використовуючи нові види технологій та інновацій дане підприємство зможе стати більш привабливим для інвестора у порівнянні з іншими.

Нами були проаналізовані стратегії деяких підприємств. За структурою всі досліджувані стратегії відповідають класичним схемам:

- [REDACTED] – маркетингова стратегія підприємства;
- [REDACTED] – розширений стратегічний план;

- ██████████ – стратегія розвитку підприємства;
- ██████████ – стратегія завоювання східних ринків.

██████████ за нашими оцінками має дуже низький рівень стратегічного планування. Основна місія підприємства щодо розвитку полягає в реорганізації виробництва, оновленні технологічного обладнання. Але це можливо лише або за рахунок державного фінансування, яке знизилось за останні вісім роки на 80%, або за рахунок збільшення частки замовлень ремонту авіа-двигунів, як вже зазначалось замовниками є переважно інші країни світу, де на озброєнні знаходяться літаки радянського зразка. Стратегія більше нагадує середньостроковий бізнес-план, де перераховуються потенційні країни-замовники, не досліджуючи специфіку даних ринків. Неврахування національних стереотипів країн партнерів пояснюється тим, що більша частина продукції збувається через торгівельні структури, тобто через посередника.

Найвищу оцінку аналізу зовнішнього середовища отримала стратегія ██████████. Особливістю стратегічного аналізу даного підприємства, є те що стратегія розробляється для кожного окремого ринку. А саме: східні ринки, до яких відноситься Україна, Казахстан, ринки Прибалтики; ринки країн Європи. Але йде дослідження лише з точки зору економічних параметрів не враховуючи політичні фактори, особливості законодавства та інші чинники, які мають найбільший вплив на розвиток ЗЕД. Саме через цей недолік відбувається відставання від стратегічного плану у 2020 році у забезпеченні обсягу збуту лічильників електроенергії на український ринок на 60 %.

Ми виділили основні недоліки існуючих стратегій, а саме: нечітке розуміння довготривалої стратегії зовнішньоекономічної діяльності, схильність до ототожнення місії з однією з стратегічних цілей; неврахування факторів впливу на розвиток ЗЕД, які впливають з національних стереотипів та нетарифних бар'єрів; недосконале вивчення конкурентів, як із точки зору переваг, так і особливостей та цілей стратегічного планування; відокремлене формування стратегічних цілей експорту та імпорту; відсутність системного

підходу до їх формування.

2.2 Економіко-організаційна характеристика XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX у стратегічному плануванні розвитку

XXXXXXXXXXXXXXXXXX спеціалізується на виробництві мішків Big Bag, починаючи свою діяльність 21 березня 2022 року. Компанія забезпечує високу якість продукції, орієнтуючись на індивідуальні потреби клієнтів. Вона допомагає малим і середнім виробникам виходити на європейські ринки, використовуючи свій досвід і технології. Важливою частиною роботи є соціальна відповідальність, підтримка місцевих ініціатив та впровадження сучасних технологій.

XXXXXXXXXXXXXXXXXX було засновано для здійснення підприємницької діяльності з метою отримання прибутку та задоволення потреб клієнтів у високоякісній пакувальній продукції. Компанія спеціалізується на виробництві мішків Big Bag для зберігання та транспортування сипучих матеріалів. Заводи XXXXXXXX оснащені сучасними європейськими лініями, що дозволяє гнучко підходити до виробничих процесів, змінюючи типи продукції та спосіб пакування. Компанія активно співпрацює з європейськими партнерами, застосовуючи новітні технології та залучаючи іноземні інвестиції.

Основними напрямками діяльності XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX є виробництво спеціалізованих пакувальних рішень для аграрного сектору, будівництва та промисловості. Компанія пропонує широкий асортимент мішків Big Bag (FIBC), які використовуються для транспортування й зберігання сипучих матеріалів різного типу. Зокрема, XXXXXXXXXXXX виготовляє мішки для сільськогосподарських продуктів, будівельних відходів, хімічних речовин та інших матеріалів, що вимагають надійного пакування. Заводи компанії обладнані сучасними технологіями, що дозволяють гнучко підлаштовуватися під вимоги клієнтів, виготовляючи продукцію різного об'єму, форми та

функціональних характеристик.

Для аграрного сектору XXXXXXXXXXXX пропонує мішки, призначені для зберігання і транспортування зерна, добрив та інших сипучих матеріалів, забезпечуючи оптимальні умови для їх зберігання. Мішки для будівельних відходів спеціально розроблені для збору та транспортування важких будівельних матеріалів, таких як пісок, щебінь або сміття, мають підвищену міцність і стійкість до механічних пошкоджень.

Компанія приділяє особливу увагу якості продукції на всіх етапах виробництва. Це включає ретельний відбір матеріалів, які відповідають європейським стандартам якості, та впровадження екологічних технологій. Завдяки співпраці з провідними європейськими постачальниками, XXXXXXXXXXXX забезпечує надійність своєї продукції, довговічність мішків та їх здатність витримувати великі навантаження в умовах інтенсивного використання.

Таким чином, XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX займає провідні позиції на ринку пакувальних рішень, пропонуючи своїм клієнтам продукцію, що відповідає найвищим стандартам якості та екологічної безпеки, водночас задовольняючи потреби як малих, так і великих підприємств у різних галузях промисловості.

Основними перевагами XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX є:

- використання міцних матеріалів, що мінімізує ризики під час транспортування і зберігання продукції
- завдяки високим виробничим потужностям і розташуванні, компанія має можливість закуповувати високоякісну сировину, що позитивно впливає на якість і вартість продукції;
- постійні дослідження і впровадження нових матеріалів та технологій для підвищення міцності й надійності упаковки

Асортимент товарів XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX на сьогодні представлений такими категоріями:

- стандартні Big Bag мішки – пропонуються в різних розмірах і конфігураціях, що відповідають потребам різних галузей промисловості. Ці

мішки ідеально підходять для зберігання та транспортування сипучих матеріалів.

– спеціалізовані мішки – розроблені для аграрної, хімічної, будівельної та інших галузей. Вони оснащені додатковими характеристиками, такими як водонепроникність, захист від ультрафіолетового випромінювання та підсилені шви для підвищеної міцності.

– мішки з індивідуальним дизайном – можливість виготовлення мішків за специфічними вимогами клієнтів, включаючи нестандартні розміри, кольори та додаткові елементи, такі як ручки, усічки або спеціальні клапани.

– аксесуари для Big Bag – широкий вибір додаткових компонентів, включаючи замки, ущільнювачі, транспортні засоби та системи автоматичного наповнення, що забезпечують зручність використання та підвищують ефективність процесів зберігання і транспортування.

Висока якість продукції компанії XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX підтверджена Міжнародним сертифікатом Відповідності Системи Управління Якістю стандартам ISO 21898.

Компанія XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX пропонує такі основні товари: біг-беги для будівельного сміття; великі мішки для щебеню; FIBC Біг-беги з гачками; великі сумки на один гачок.

Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в банках.

Метою діяльності АТ XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX є надання комплексних рішень для пакування сипучих матеріалів у мішки Big Bag, що є ключовим продуктом компанії для задоволення потреб підприємств, установ, організацій та населення у товарах та послугах з високими якостями та технічним рівнем і отримання прибутку.

Обліково-аналітична служба:

Обліково-аналітична служба компанії включає в себе такі підрозділи:

1. Фінансовий відділ: Відповідає за ведення фінансової звітності, розрахунок податків, операційний облік та управління ліквідністю.

2. Бухгалтерія: Займається обліком фінансових операцій, виплатою заробітної плати, складанням звітності перед податковими органами.

3. Аналітичний відділ: проводить аналіз фінансової діяльності компанії, вивчення ринкових тенденцій, прогнозування фінансових результатів та рекомендації для оптимізації бізнес-процесів.

4. Контроль витрат: моніторить та аналізує витрати компанії, впроваджує ефективні стратегії зменшення витрат та оптимізації виробничих процесів.

5. Внутрішні аудитори: Забезпечують внутрішній контроль за фінансовою діяльністю, виявленням можливих ризиків та недоліків у внутрішніх процесах компанії.

Ці підрозділи працюють разом для забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.

Організація бухгалтерського обліку на підприємстві "XXXXXXXXXXXXXXXXXX" є однією з ключових складових фінансового управління. Вона спрямована на систематичний збір, обробку та аналіз фінансової інформації для забезпечення правильного відображення фінансового стану та результатів діяльності підприємства. Організація бухгалтерського обліку забезпечує відображення всіх фінансових операцій, що відбуваються на підприємстві, у відповідності з встановленими законодавством та міжнародними стандартами.

Головним завданням організації бухгалтерського обліку є забезпечення точності, об'єктивності та повноти фінансової звітності підприємства. Це включає: ведення обліку фінансових операцій та подій відповідно до встановлених стандартів; підготовку фінансової звітності, включаючи баланс, звіт про прибутки та збитки, звіт про зміни в капіталі та інші; забезпечення внутрішнього та зовнішнього контролю за фінансовою діяльністю; надання фінансової інформації для прийняття управлінських рішень; виконання обов'язків з податкового обліку та звітності перед податковими органами.

Організація бухгалтерського обліку включає в себе наступні складові: встановлення системи обліку та розробка методів обліку фінансових операцій;

формування і ведення первинної документації, включаючи рахунки-фактури, касові та банківські виписки, акти виконаних робіт та інші; проведення внутрішнього аудиту фінансових операцій та контроль за дотриманням внутрішніх правил та процедур; формування фінансової звітності та подання її за встановленими строками до відповідних органів та зацікавленим сторонам; аналіз фінансової інформації та підготовка аналітичних звітів для прийняття управлінських рішень.

Організація бухгалтерського обліку на підприємстві "XXXXXXXXXXXXXXXXXX" має на меті забезпечення фінансової діяльності компанії відповідно до вимог законодавства та міжнародних стандартів, а також підтримання високого рівня фінансової звітності та внутрішнього контролю.

XXXXXXXXXXXXXXXXXX здійснює оперативний та бухгалтерський облік відповідно до польського законодавства, зокрема до Закону про бухгалтерський облік та податкову звітність (Ustawa o rachunkowości). Компанія складає фінансові звіти відповідно до стандартів Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) або польських національних стандартів, що регулюються Законом про бухгалтерський облік (Ustawa o rachunkowości).

Фінансовий рік в компанії починається 1 січня і завершується 31 грудня. Звітний період охоплює квартальну та річну фінансову звітність, яка подається до податкових органів і включає такі документи, як баланс, звіт про фінансові результати та звіт про зміни в капіталі.

Компанія суворо контролює документообіг і проводить інвентаризацію активів та зобов'язань перед складанням річної фінансової звітності, щоб гарантувати точність і відповідність звітності законодавчим вимогам. Інвентаризація проводиться для перевірки відповідності фактичного стану майна підприємства з даними обліку.

Інвентаризація є одним із важливих етапів фінансового обліку на підприємстві "XXXXXXXXXXXXXXXXXX". Цей процес передбачає перевірку та облік всіх матеріальних та фінансових активів, а також зобов'язань компанії на

певний момент часу. Нижче розглянуто порядок проведення інвентаризацій на підприємстві.

Перед проведенням інвентаризації необхідно підготувати план дій та забезпечити належні умови для проведення процедури. Основні кроки підготовки включають: розроблення плану інвентаризації, включаючи визначення обсягу, строки та відповідальних осіб; перевірка наявності необхідної документації та матеріалів для проведення інвентаризації; підготовка необхідних засобів для вимірювання та обліку активів; повідомлення працівників про наближення дати інвентаризації та їх обов'язки на час проведення процедури.

Сама інвентаризація включає в себе наступні етапи: огляд та облік матеріальних запасів, оборотних засобів та фінансових активів компанії; перевірка наявності та стану товарно-матеріальних цінностей на складах та в інших місцях зберігання; порівняння фактичних залишків з обліковими даними та виявлення відхилень; перевірка документації щодо зобов'язань та забезпечення її відповідності фактичному стану речових цінностей.

По завершенні процедури інвентаризації формується звіт, який містить результати перевірки та виявлені відхилення. У випадку виявлення розбіжностей між фактичними та обліковими даними, здійснюються відповідні корективні заходи для уточнення бухгалтерського обліку та виправлення помилок.

Проведення інвентаризації на підприємстві "XXXXXXXXXXXXXXXXXX" є важливим етапом фінансового управління, спрямованим на забезпечення точності та достовірності фінансової звітності. Правильно організована та проведена інвентаризація дозволяє уникнути помилок у фінансовому обліку та забезпечити відповідність даних реальному стану справ на підприємстві.

XXXXXXXXXX також дотримується всіх вимог щодо звітності перед державними органами та аудиторськими структурами, забезпечуючи прозорість своєї фінансової діяльності та відповідність екологічним та економічним стандартам ЄС.

При веденні бухгалтерського обліку та складанні фінансових звітів забезпечується їх якісні характеристики: зрозумілість, доречність, достовірність, зіставність інформації.

Для забезпечення ведення бухгалтерського обліку на підприємстві встановлена така форма бухгалтерського обліку:

- бухгалтерський облік здійснюється бухгалтерією підприємства, яку очолює головний бухгалтер;
- кількісний якісний склад бухгалтерії визначається штатним розкладом;
- розпорядження головного бухгалтера, які стосуються встановлення та здійснення бухгалтерського обліку на підприємстві, є обов'язковим до виконання усіма структурними підрозділами і всіма працівниками підприємства.

Всі первинні операції вводять щоденно після їх здійснення (зокрема, купівля, списання на виробництво, продаж) в спеціальні журнали обліку операцій, які в кінці місяця закриваються, розпечатаються і зведені результати посилаються в Головну книгу.

Господарські операції відображаються в облікових регістрах на основі первинних документів у тому звітному періоді, в якому вони були здійснені і здані в бухгалтерію. Відповідальність за несвоєчасне складання та подання їх в бухгалтерію несуть особи, які склали та підписали ці документи.

XXXXXXXXXXXXXXXXX – це успішне виробниче підприємство, яке займається виготовленням великогабаритних мішків типу Big Bag для аграрної, хімічної та інших галузей. Завдяки високій якості продукції, сертифікованій за міжнародними стандартами ISO 21898, компанія зміцнила свій імідж на ринку. Вона має можливість адаптувати продукцію під індивідуальні потреби замовників, що сприяє прибутковому розвитку бізнесу. Компанія постійно покращує ефективність виробництва, використовуючи сучасні технології та зовнішні ресурси для зростання.

Підприємство "XXXXXXXXXXXXXXXXX" було засноване 23 січня 2022 року та діє у формі приватної власності. Основні види діяльності компанії

охоплюють неспеціалізовану оптову торгівлю (46.90.3), виробництво текстильних виробів (ПКД 13), а також роздрібну та оптову торгівлю, окрім автотранспортних засобів (ПКД 46 та 47). Зовнішньоекономічна діяльність у компанії не ведеться, а структурні підрозділи чи філії у складі підприємства відсутні. Чисельність працівників варіюється від 2 до 10 осіб, що вказує на відносно невеликі масштаби підприємства.

Бухгалтерський облік ведеться відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), що забезпечує прозорість і відповідність звітності світовим вимогам. Облік автоматизований, використовується спеціалізоване програмне забезпечення (назва програми не вказана), що сприяє ефективній обробці фінансових даних. Система оподаткування підприємства є загальною, а фінансова звітність представлена у повному обсязі.

На підприємстві відсутній підрозділ внутрішнього аудиту, а також кредити, депозити чи інші фінансові вкладення. Частка іноземних інвестицій у статутному капіталі відсутня. Серед активів не надається інформація про виручку та валюту балансу, а також дані про перевірки за останні три роки.

Ця характеристика підкреслює стабільність та орієнтованість «XXXXXXXXXXXXXXXXXX» на внутрішній ринок, з акцентом на прозорому веденні бізнесу та дотриманні стандартів фінансового обліку.

2.3 Фінансово-економічний аналіз «XXXXXXXXXXXXXXXXXX» у структурі аналізу внутрішнього середовища.

Аналіз господарської діяльності виробничого підприємства починається з детального дослідження виробничих процесів та реалізації продукції, оскільки цей етап є ключовим для ефективного управління. Він дозволяє виявити слабкі місця в організації виробництва, знайти невикористані резерви та визначити області, де необхідно підвищити оперативність і ефективність управлінських рішень. Такий аналіз дає змогу всебічно оцінити результати діяльності

підприємства, порівняти їх з запланованими показниками, а також виявити потенційні можливості для росту. На основі отриманих даних розробляються конкретні заходи для покращення виробничих процесів, оптимізації ресурсів і підвищення конкурентоспроможності на ринку (див табл. 2.1).

Аналіз динаміки обсягів виробленої та реалізованої продукції підприємства за 2021–2023 роки показує значне зростання показників реалізації, що свідчить про активний розвиток та підвищення ринкових можливостей компанії. У 2021 році обсяг реалізованої продукції (без ПДВ та акцизного збору) становив 2 796 773,41 тис. зл.. У 2022 році цей показник зріс до 17 263 376,29 тис. зл., що на 14 466 602,88 тис. зл. більше порівняно з попереднім роком. Темп зростання обсягу реалізації досяг 617,3%, що є значним стрибком і свідчить про швидке розширення ринку збуту або збільшення попиту на продукцію підприємства. У 2023 році темп зростання сповільнився, але обсяг реалізації продовжив збільшуватись, досягнувши 20 699 230,02 тис. зл., що на 3 435 853,73 тис. зл. більше порівняно з 2022 роком. Темп зростання склав 120%, що свідчить про стабілізацію динаміки продажів.

Таблиця 2.1

Динаміка обсягу виробленої та реалізованої продукції підприємства

Показники	Роки			В середньому за аналізований період
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	
Обсяг реалізованої продукції (без ПДВ і акцизного збору), тис. зл.	2 796 773,41	17 263 376,29	20 699 230,02	13 586 459
Зміна обсягів до попереднього року, тис. зл.: - обсягу реалізованої продукції	×	+14 466 602,88	+3 435 853,73	895 122,81
Річний темп зростання до попереднього року: - обсягу реалізованої продукції, %	100	617,3	120	368,65

Примітка: розраховано автором.

У середньому за аналізований період обсяг реалізованої продукції склав

13 586 459 тис. зл. Це вказує на значний ріст операційної діяльності підприємства і його здатність адаптуватися до вимог ринку, забезпечуючи стабільне зростання обсягів реалізації.

Таким чином, позитивна динаміка обсягів реалізованої продукції XXXXXXXXXXXXXXXX у 2021–2023 роках демонструє високий потенціал для подальшого розвитку та ефективного задоволення ринкового попиту на продукцію підприємства.

Таблиця 2.2

Видова структура продукції підприємства

№з/п	Назва продукції (робіт, послуг)	Обсяг виготовленої продукції, т. шт			Абсолютне відхилення		
		2021	2021	2023	2021/ 2021	2023/ 2021	2023/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Поліетиленові мішки	500	550	600	50	50	100
2	Поліетиленові сумки	350	380	400	30	20	50
3	Поліетиленові рулони	600	650	700	50	50	100
4	Плівка для упаковки	450	480	520	30	40	70
5	Поліетиленові пакети	400	420	450	20	30	50
6	Поліетиленові контейнери	300	320	350	20	30	50
	Разом	2600	2800	3020			

Примітка: розраховано автором.

Порівняння показників обсягу виготовленої продукції за 2021–2023 роки

Аналіз обсягу виготовленої продукції за період 2021–2023 років демонструє зростання виробництва для всіх видів продукції, що дозволяє оцінити розвиток і зростання виробничих потужностей підприємства.

У 2021 році обсяг виготовлення становив 500 тис. шт, а у 2022 році — 550 тис. шт. У 2023 році обсяг виробництва зріс до 600 тис. шт, що дає абсолютне відхилення на +100 тис. шт від 2021 року.

Зростання обсягів свідчить про стабільний попит та збільшення виробничих можливостей у цьому сегменті.

У 2021 році було виготовлено 350 тис. шт, у 2022 році — 380 тис. шт, а у 2023 році обсяг виробництва досягнув 400 тис. шт, що становить відхилення на

+50 тис. шт від 2021 року.

Поступове збільшення показує позитивну динаміку виробництва, що може бути зумовлено підвищенням попиту.

У 2021 році обсяг виробництва складав 600 тис. шт, у 2022 році зріс до 650 тис. шт, а у 2023 році — до 700 тис. шт, що становить абсолютне зростання на +100 тис. шт порівняно з 2021 роком.

Позитивна динаміка свідчить про постійне зростання потреби в даній продукції.

У 2021 році обсяг виготовленої продукції становив 450 тис. шт, у 2022 році зріс до 480 тис. шт, а у 2023 році досяг 520 тис. шт, що становить відхилення на +70 тис. шт від 2021 року.

Збільшення виробництва цієї продукції може бути пов'язане з підвищеним попитом на упаковочні матеріали.

У 2021 році виготовлено 400 тис. шт, у 2022 році – 420 тис. шт, а у 2023 році обсяг збільшився до 450 тис. шт, що становить зростання на +50 тис. шт від 2021 року.

Цей показник відображає стабільне зростання обсягів виробництва в даній категорії.

У 2021 році обсяг виробництва складав 300 тис. шт, у 2022 році зріс до 320 тис. шт, а у 2023 році досяг 350 тис. шт, що становить відхилення на +50 тис. шт від 2021 року.

Позитивна динаміка свідчить про зростання попиту на поліетиленові контейнери.

Загальний обсяг виробництва для всіх видів продукції зріс з 2 600 тис. шт у 2021 році до 2 800 тис. шт у 2022 році та досяг 3 020 тис. шт у 2023 році.

Протягом 2021–2023 років XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX демонструє стабільне зростання обсягів виробництва для всіх видів продукції. Збільшення загального обсягу виготовлення продукції на 420 тис. шт порівняно з 2021 роком свідчить про позитивну динаміку розвитку та задоволення зростаючого попиту на продукцію. Дані для аналізу зміни обсягу реалізації продукції

(товарообороту) підприємства наведено у дод. Ж.

Аналіз динаміки показників випуску та реалізації продукції підприємства за 2021–2023 роки свідчить про суттєві зміни в обсягах готової продукції на складі, а також у рівнях продажу.

Залишок готової продукції на початок 2021 року становив 53 681,6 тис. зл., у 2022 році зменшився до 14 928,29 тис. зл., що на 38 753,31 тис. зл. менше. Така зміна може свідчити про зниження рівня запасів на початку року або підвищений попит на продукцію, який вимагає більшої реалізації зі складу. У 2023 році залишок на початок року зріс до 79 472,07 тис. зл., що на 64 543,78 тис. зл. більше порівняно з 2022 роком, що вказує на значне зростання запасів.

Обсяг реалізації продукції підприємством демонструє динамічне зростання. У 2021 році обсяг реалізації склав 2 796 773,41 тис. зл., у 2022 році цей показник різко збільшився до 17 263 376,29 тис. зл. (+14 466 603 тис. зл.), що підтверджує суттєве підвищення попиту на продукцію підприємства або розширення каналів збуту. У 2023 році обсяг реалізації зріс до 20 699 230,02 тис. зл., що на 3 435 853,73 тис. зл. більше, ніж у попередньому році.

Залишок готової продукції на кінець року також зазнав значних змін. У 2021 році він становив 5 413,36 тис. зл., тоді як у 2022 році знизився до 1 910,94 тис. зл. Проте в 2023 році залишок на кінець року зріс до 79 472,07 тис. зл., що на 77 561,13 тис. зл. більше, ніж у 2022 році. Таке значне збільшення залишків готової продукції може бути пов'язане зі зниженням темпів реалізації в порівнянні з рівнем виробництва або збільшенням запасів на складі з метою задоволення майбутнього попиту.

Загалом, аналіз показує стабільний ріст обсягів реалізації продукції, а також коливання залишків на складі, що може свідчити про сезонні або ринкові впливи на обсяги попиту та виробництва.

Проведемо аналіз майнового стану підприємства задля виявлення економічного потенціалу розвитку підприємства.

Динаміка показників майнового стану

Показники	2021 рік	2021 рік	2023 рік	Відхилення		
				2021/2021	2023/2021	2023/2021
1. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	0	0,28	0,26	+0,28	-0,02	+0,26
2. Коефіцієнт зносу основних засобів %	0	0	3,3	0	+3,3	+3,3
3. Коефіцієнт придатності основних засобів %	100	100	96,7 0	0	+3,3	+3,3

Примітка: розраховано автором.

Аналіз показників реальної вартості, зносу та придатності основних засобів за 2021–2023 роки демонструє позитивну динаміку розвитку та оновлення основних засобів підприємства.

У 2021 році коефіцієнт реальної вартості основних засобів склав 0, проте у 2022 році зріс до 0,28, що свідчить про вкладення в оновлення активів. У 2023 році показник дещо зменшився до 0,26 (зменшення на 0,02 у порівнянні з попереднім роком), проте зростання на 0,26 у порівнянні з 2021 роком зберігається. Це свідчить про часткове використання активів або певне амортизаційне зниження вартості основних засобів.

Коефіцієнт зносу основних засобів, що був на рівні 0% у 2021 та 2022 роках, зріс у 2023 році до 3,3%, що вказує на початок зносу обладнання. Це може означати періодичне використання засобів без значного оновлення, хоча рівень зносу все ще є низьким, що сприяє збереженню продуктивності підприємства.

Коефіцієнт придатності основних засобів у 2021 та 2022 роках становив 100%, що свідчить про повну працездатність обладнання. У 2023 році він знизився до 96,7%, що пов'язано зі збільшенням коефіцієнта зносу, однак загальний рівень придатності залишається високим. Це свідчить про ефективне використання та відносно новий стан основних засобів підприємства. У додатку 3 наведено структура майна підприємства та джерел його формування.

Динаміка структури капіталу

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення		
				2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
1. Валюта балансу, тис. зл.	39 587,96	23 988,68	278992,23	-15599,28	255003,55	239404,27
1.1. Власний капітал, тис.зл.	96 027,18	963 153,25	2 177 888,0	867126,25	1214734,79	2081861,0
- у % до валюти балан	242,57	4015	780,63	3772,43	3234,37	538,06
1.2. Позик. капітал, тис. зл.	547718,87	2171270,83	4705810,00	1623551,96	2534539,17	4158091,13
- у % до валюти балансу	1383,58	9051,23	1686,72	7667,65	-7364,51	303,14
2. Коефіцієнт фінансового ризику), %	588,77	225,43	216,07	-	-	-

Примітка: розраховано автором

Аналіз динаміки структури капіталу (табл 2.4) за 2021–2023 рр. показує значні зміни як у валовій структурі активів підприємства, так і в балансі між власним та позиковим капіталом, що впливає на фінансову стійкість та ризику підприємства.

Валюта балансу підприємства у 2021 році становила 39 587,96 тис. зл.. У 2022 році вона зменшилась до 23 988,68 тис. зл., що становить зниження на 15 599,28 тис. зл. порівняно з 2021 роком. Проте у 2023 році валюта балансу значно зросла і досягла 278 992,23 тис. зл., продемонструвавши приріст на 255 003,55 тис. зл. відносно попереднього року. Загалом, за період 2021–2023 рр., зростання валюти балансу склало 239 404,27 тис. зл., що свідчить про розширення активів компанії та підвищення її можливостей для подальшого розвитку.

Власний капітал також значно збільшився. У 2021 році він склав 96 027,18 тис. зл., а в 2022 році зріс до 963 153,25 тис. зл., що є приростом на 867 126,25 тис. зл.. У 2023 році власний капітал зріс ще більше — до 2 177 888,04

тис. зл., показавши відхилення на 1 214 734,79 тис. зл. порівняно з попереднім роком. Загалом за період 2021–2023 рр. приріст власного капіталу становив 2 081 861,04 тис. зл.. Співвідношення власного капіталу до валюти балансу також демонструє позитивну динаміку, що зростає з 242,57% у 2021 році до 780,63% у 2023 році. Це свідчить про зменшення залежності компанії від зовнішніх джерел фінансування та підвищення її фінансової незалежності.

Позиковий капітал у 2021 році становив 547 718,87 тис. зл., тоді як у 2022 році він різко збільшився до 2 171 270,83 тис. зл. (+1 623 551,96 тис. зл.). У 2023 році позиковий капітал досяг 4 705 810,00 тис. зл., що на 2 534 539,17 тис. зл. більше порівняно з попереднім роком. Таким чином, за 2021–2023 рр. приріст позикового капіталу склав 4 158 091,13 тис. зл., що вказує на значне збільшення зовнішніх зобов'язань підприємства. У відсотковому відношенні до валюти балансу частка позикового капіталу зростає з 1 383,58% у 2021 році до 1 686,72% у 2023 році, що свідчить про суттєву залежність компанії від позикових ресурсів.

Коефіцієнт фінансового ризику, який відображає співвідношення позикового та власного капіталу, знизився з 588,77% у 2021 році до 225,43% у 2022 році, а у 2023 році склав 216,07%. Це зменшення є позитивною тенденцією, адже воно свідчить про зниження фінансових ризиків і посилення здатності підприємства забезпечувати свої зобов'язання за рахунок власних ресурсів.

Аналіз фінансової стійкості **XXXXXXXXXXXXXXXXXX** на основі коефіцієнтів капіталізації та покриття за 2021–2023 рр. показує значні зміни в структурі капіталу та рівні залежності підприємства від позикових ресурсів.

Коефіцієнт капіталізації характеризує частку позикового капіталу відносно власного. У 2021 році цей коефіцієнт становив 588,77%, що свідчить про значну залежність компанії від позикових коштів. У 2022 році коефіцієнт капіталізації знизився до 225,43%, а в 2023 році склав 216,07%, що є позитивною тенденцією, оскільки це зменшує фінансові ризики підприємства. Загальне зниження цього коефіцієнта вказує на зростання фінансової

стабільності підприємства, а також на збільшення частки власного капіталу в загальній структурі фінансування.

Коефіцієнт покриття у 2021 році власний капітал становив 242,57% від валюти балансу, що є надзвичайно високим показником. У 2022 році цей показник збільшився до 4015%, а в 2023 році зріс ще більше, досягнувши 780,63%. Зростання коефіцієнта покриття свідчить про підвищення фінансової стійкості компанії та зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Про це свідчить і зменшення коефіцієнта капіталізації та стабільно високий рівень коефіцієнта покриття за 2021–2023 рр. Підприємство зберігає достатньо власного капіталу для покриття своїх фінансових зобов'язань, що позитивно впливає на фінансову стабільність та знижує ризики фінансових труднощів у майбутньому.

Таблиця 2.5

Динаміка показників фінансової стійкості

Показники	2021 рік	2022 рік	2021 рік	Відхилення		
				2022/ 2021	2021/ 2022	2021/ 2021
1. Коефіцієнт фінансової автономії	2,42	40,15	7,80	+37,73	-32,35	+5,38
2. Коефіцієнт фінансової залежності	13,83	90,51	16,86	76,65	-73,65	3,03
3. Коефіцієнт фінансового ризику	5,70	1,97	2,16	-3,73	0,19	-3,54
4. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,69	0,66	0,31	0,03	-0,35	-0,38
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	1,75	0,44	0,46	-1,31	0,02	-1,29
6. Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,15	0,30	0,31	0,15	0,01	0,16
7. Коефіцієнт довгострокової заборгованості (довгострокового залучення позикових коштів)	0	0	0	0	0	0
8. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	6,7	2,35	2,33	-4,35	-0,02	-4,37

Примітка: розраховано автором

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX за 2021–2022 рр. свідчить про зміну структури капіталу підприємства, що впливає на його фінансову незалежність та рівень фінансового ризику.

Коефіцієнт фінансової автономії значно зріс із 2,42 у 2021 році до 40,15 у 2022 році, що свідчить про збільшення частки власного капіталу в структурі фінансування та зміцнення фінансової незалежності підприємства. У 2023 році цей показник знизився до 7,80, проте залишився на рівні, що свідчить про достатню автономію підприємства.

Коефіцієнт фінансової залежності, який відображає частку позикового капіталу, зріс із 13,83 у 2021 році до 90,51 у 2022 році. Це зростання вказує на збільшення зовнішніх запозичень у структурі капіталу, що може збільшувати фінансовий ризик. Проте у 2023 році коефіцієнт знизився до 16,86, що свідчить про зменшення залежності від позикових коштів.

Коефіцієнт фінансового ризику, який показує співвідношення позикового та власного капіталу, зменшився з 5,7 у 2021 році до 1,97 у 2022 році та знову незначно виріс до 2,16 у 2023 році. Це вказує на покращення фінансової стійкості підприємства та зниження фінансового ризику.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу демонструє відносну стабільність: він залишався близьким до 0,66 у 2022 році, що є позитивною ознакою стабільності позикових ресурсів. У 2023 році коефіцієнт знизився до 0,31, що свідчить про зменшення концентрації позикових зобов'язань.

Коефіцієнт фінансової стабільності різко знизився з 1,75 у 2021 році до 0,44 у 2022 році, що може вказувати на певні зміни у структурі капіталу підприємства. Проте у 2023 році він дещо зріс до 0,46, що свідчить про початок відновлення фінансової стабільності.

Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел збільшився з 0,15 у 2021 році до 0,30 у 2022 році і досягнув 0,31 у 2023 році, що свідчить про збільшення власного капіталу відносно капіталізованих джерел і підвищення рівня незалежності підприємства.

Коефіцієнт довгострокової заборгованості залишався на рівні 0 протягом

усіх трьох років, що свідчить про відсутність довгострокових позикових зобов'язань та високу ліквідність підприємства.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу знизився з 6,7 у 2021 році до 2,35 у 2022 році і до 2,33 у 2023 році, що вказує на зменшення частки оборотного капіталу, який може бути використаний для покриття короткострокових зобов'язань.

Таблиця 2.6

Класифікація типу фінансового стану підприємства

Показники (Формула розрахунку)	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1. Загальна величина запасів	15952,79	15678,69	80 222,07
2. Наявність власних джерел формування запасів (власні кошти)	96027,18	88 136,8	375 492,77
3. Наявність власних і довгострокових позикових джерел формування запасів	96027,18	88 136,8	375 492,77
4. Загальна величина основних джерел формування запасів	96027,18	88 136,8	375 492,77
5. Надлишок або нестача власних джерел формування запасів	96027,18	72458,11	295270,7
6. Надлишок або нестача власних і довгострокових джерел формування запасів	96027,18	72458,11	295270,7
7. Надлишок або нестача загальної величини основних джерел формування запасів	96027,18	72458,11	295270,7

Примітка: розраховано автором

Протягом 2021–2023 років загальна величина запасів показала значне зростання. У 2021 році вона становила 15 952,79 тис. зл., а в 2023 році зросла до 80 222,07 тис. зл., що свідчить про п'ятиразове збільшення запасів за три роки. Це може бути пов'язано зі збільшенням обсягу діяльності або зміною стратегії зберігання запасів на підприємстві.

Наявність власних коштів для формування запасів також зростала, демонструючи позитивну динаміку фінансової стабільності підприємства. У 2021 році цей показник становив 96 027,18 тис. зл., а в 2023 році він досягнув 375 492,77 тис. зл., що вказує на значне поліпшення можливостей підприємства забезпечувати власні запаси.

Аналогічно до власних коштів, сума власних і довгострокових позикових джерел для формування запасів також зростала. Це свідчить про стабільність підприємства у використанні довгострокових ресурсів.

Загальна величина основних джерел формування запасів:

Усі показники, що відображають джерела формування запасів, демонструють схожу динаміку. Усі вони зростають, що позитивно впливає на загальну фінансову стійкість підприємства.

Показники надлишку джерел формування запасів (як власних, так і довгострокових) були позитивними протягом трьох років. У 2023 році надлишок власних джерел складав 295 270,7 тис. зл., що вказує на те, що підприємство має достатньо ресурсів для покриття запасів, навіть із значним їх зростанням.

Таблиця 2.7

Динаміка відносних коефіцієнтів ліквідності

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення		
				2022/2021	2023/2022	2023/2021
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,18	1,04	1,08	-0,14	0,04	-0,1
2. Коефіцієнт проміжної ліквідності	1,15	1,02	1,06	-0,13	0,04	-0,09
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,01	-0,06	-0,06	-0,07	-0,13

Примітка: розраховано автором

Аналіз динаміки відносних коефіцієнтів ліквідності за 2021–2023 роки демонструє такі зміни:

Коефіцієнт загальної ліквідності зменшився з 1,18 у 2021 році до 1,04 у 2022 році, тобто на -0,14, але у 2023 році незначно зріс до 1,08, що становить приріст на 0,04. Незважаючи на незначне поліпшення в 2023 році, рівень загальної ліквідності все ще залишається нижчим за показник 2021 року. Така динаміка може вказувати на обмеженість коштів підприємства для покриття всіх короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт проміжної ліквідності, подібно до загального коефіцієнта, знизився з 1,15 у 2021 році до 1,02 у 2022 році (-0,13), після чого у 2023 році

зріс до 1,06 (+0,04). Це свідчить про покращення здатності підприємства покривати зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів, однак, як і у випадку з коефіцієнтом загальної ліквідності, поточний рівень все ще нижчий, ніж у 2021 році.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зазнав найбільшого зниження, зменшившись з 0,07 у 2021 році до 0,01 у 2022 році (-0,06), а в 2023 році він став від'ємним (-0,06), що демонструє подальше зниження на 0,07. Від'ємне значення показника свідчить про недостатність грошових коштів і їх еквівалентів для покриття короткострокових зобов'язань, що може свідчити про погіршення платоспроможності підприємства.

Таблиця 2.8

Розрахунок показників рентабельності

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення		
				2022/2021	2023/2022	2023/2021
1. Рентабельність сукупного капіталу, %	9	28	3,62	19	-24,38	-5,38
2. Рентабельність власного капіталу, %	58	90	11,43	32	-78,57	-46,57
3. Валова рентабельність продажу, %	108	125%	124,44%	17%	-0,56%	16,44%
4. Операційна рентабельність продажу, %	123,64	108,92	130,5	-14,72	21,58	6,86
5. Чиста рентабельність продажу	1,97	5,05	1,13	+3,08	-3,92	-0,84

Примітка: розраховано автором

Аналіз рентабельності (див. табл. 2.8) за 2021–2023 роки демонструє зміни в ефективності використання капіталу підприємства та прибутковості продажів:

Рентабельність сукупного капіталу у 2021 році становила 9%, у 2022 році – зросла до 28%, що на 19% вище порівняно з попереднім роком. Однак у 2023 році рентабельність знизилась до 3,62%, що є падінням на 24,38% порівняно з 2022 роком. Зменшення рентабельності свідчить про зниження ефективності використання активів підприємства.

Рентабельність власного капіталу зросла з 58% у 2021 році до 90% у 2022

році, що означає приріст на 32%. У 2023 році вона різко знизилася до 11,43%, що на 78,57% менше, ніж у попередньому році. Така динаміка може свідчити про збільшення витрат і зниження прибутковості, що негативно вплинуло на дохідність власного капіталу.

Валова рентабельність продажу у 2021 році становила 108%, у 2022 році зросла до 125% (+17%), а у 2023 році трохи знизилася до 124,44% (-0,56% до 2022 року). Високий рівень валової рентабельності вказує на здатність підприємства забезпечувати значний прибуток від реалізації продукції навіть за умови зниження.

Чиста рентабельність продажу зросла з 1,97% у 2021 році до 5,05% у 2022 році (+3,08%), однак у 2023 році знизилася до 1,13% (-3,92%). Це вказує на зменшення кінцевого чистого прибутку на одиницю реалізованої продукції, що свідчить про зростання витрат або податкових зобов'язань у 2023 році.

Таблиця 2.9

Зведена таблиця коефіцієнтів ділової активності

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення		
				2022/2021	2023/2022	2023/2021
1	2	3	4	5	6	7
1. Коефіцієнт оборотності активів	0,085	0,45	0,046	0,365	-0,404	-0,039
2. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,086	0,59	0,064	0,504	-0,526	-0,022
3. Коефіцієнт оборотності запасів	34,34	61,60	19,94	27,26	-41,66	-14,4
4. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,93	0,53	0,063	-0,4	-0,467	-0,867
5. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1	1,89	0,28	0,89	-1,61	-0,72
6. Тривалість оборотності активів, дні	4294,12	811,11	7934,78	-3483,01	7123,67	3640,66
7. Тривалість оборотності оборотних активів, дні	4244,19	618,64	5703,13	-3625,55	5084,49	1458,94
8. Тривалість оборотності запасів, дні	10,63	5,93	18,30	-4,7	12,37	7,67
9. Тривалість оборотності дебіторської заборгованості, дні	392,47	688,68	5793,65	296,21	5104,94	5401,18

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6	7
10. Тривалість оборотності кредиторської заборгованості, дні	365	193,12	1303,57	-171,88	1110,45	938,57
11. Тривалість операційного циклу, дні	403,1	694,6	5811,96	291,5	5117,36	5408,86
12. Тривалість фінансового циклу, дні	38,1	501,48	4508,38	463,38	4006,9	4470,28

Примітка: розраховано автором

Аналіз показників оборотності активів та тривалості фінансових циклів за 2021–2023 роки демонструє зміни у швидкості обігу активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості, а також в ефективності управління обіговими коштами. У 2021 році коефіцієнт оборотності активів становив 0,085, у 2022 році зріс на 0,365 до 0,45, але у 2023 році знизився на 0,404 до 0,046. Різке зниження у 2023 році свідчить про уповільнення обороту активів, що може вказувати на зниження ефективності використання всього майна підприємства.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс з 0,086 у 2021 році до 0,59 у 2022 році, проте в 2023 році знизився до 0,064. Зниження на 0,526 вказує на уповільнення обороту оборотних активів, що може бути пов'язано зі зростанням залишків оборотних активів або зниженням обсягів реалізації. У 2021 році коефіцієнт становив 34,34, зріс до 61,6 у 2022 році, але знизився до 19,94 у 2023 році. Суттєве зниження на 41,66 вказує на накопичення запасів, що може призвести до зростання витрат на їх зберігання та зниження ліквідності.

Коефіцієнт знизився з 0,93 у 2021 році до 0,53 у 2022 році і ще більше до 0,063 у 2023 році. Зниження на 0,867 вказує на уповільнення повернення дебіторської заборгованості, що може негативно вплинути на фінансові потоки підприємства.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зріс з 1 у 2021 році до 1,89 у 2022 році, але знизився до 0,28 у 2023 році. Зниження на 1,61 вказує на погіршення швидкості погашення кредиторської заборгованості, що може свідчити про затримки у виплатах постачальникам.

У 2021 році тривалість оборотності активів становила 4 294,12 днів, зменшилася до 811,11 днів у 2022 році, але зросла до 7 934,78 днів у 2023 році. Значне збільшення на 7 123,67 днів у 2023 році свідчить про уповільнення обороту активів і зниження ефективності їх використання.

У 2021 році тривалість становила 4 244,19 днів, зменшилася до 618,64 днів у 2022 році, але зросла до 5 703,13 днів у 2023 році. Збільшення на 5 084,49 днів вказує на повільніший обіг оборотних активів у 2023 році.

Тривалість оборотності запасів зменшилася з 10,63 днів у 2021 році до 5,93 днів у 2022 році, але зросла до 18,3 днів у 2023 році.

Це вказує на збільшення часу, необхідного для реалізації запасів, що може спричинити додаткові витрати на їх зберігання.

У 2021 році показник становив 392,47 днів, зріс до 688,68 днів у 2022 році і досяг 5 793,65 днів у 2023 році. Значне збільшення часу повернення дебіторської заборгованості свідчить про зниження платіжної дисципліни клієнтів і може вплинути на ліквідність підприємства.

У 2021 році тривалість становила 365 днів, у 2022 році знизилася до 193,12 днів, але в 2023 році зросла до 1 303,57 днів. Збільшення на 1 110,45 днів може свідчити про затримки у виплатах постачальникам.

У 2021 році тривалість фінансового циклу становила 38,1 днів, збільшилася до 501,48 днів у 2022 році, і зросла до 4 508,38 днів у 2023 році.

Це зростання вказує на проблеми з ліквідністю та управлінням фінансовими потоками, що може мати негативний вплив на платоспроможність підприємства.

В цілому, фінансово-економічний стан підприємства вказує на неабиякі потенційні можливості підприємства, що дозволять йому досягнути стратегічних цілей при правильного прогнозування.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Формування системи обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування

У процесі стратегічного планування виникають такі проблеми облікового характеру:

1) у процесі аналізу внутрішнього середовища підприємств потрібно уникати дублювання інформації – результату роботи різних підрозділів;

2) виникнення проблем пов'язаних із структуруванням інформації для усіх підрозділів підприємства;

3) складність групування облікової інформації у розрізі бізнес-процесів;

4) неможливість залучення необхідної інформації про реальний стан позиції контрагентів;

5) складність прогнозування економічних показників у контексті аналізу потенціалу підприємства.

Таким чином, саме обліково-аналітична підсистема управління підприємством спроможна стати інтегруючим фактором й встановити принципи структурування інформації для всіх елементів системи.

Стан стратегічного планування в Україні досить низький. Це пов'язано з деякими помилками управлінців, невідповідністю управлінської філософії до вимог сучасного ринкового середовища, відсутністю досвіду керівників, а також з тим фактом, що методи стратегічного планування, які є широко використовуваними у зарубіжній практиці, не адаптовані до нашого вітчизняного ринку і, тому результати використання не завжди задовільні. У

зв'язку з цим, ми виділили пріоритетні напрямки вдосконалення щодо здійснення стратегічного планування та управління:

- використання послуг фахівців із розробки стратегії, формування конкурентних переваг та ін.;
- проведення якісного аналізу всіх галузей підприємства;
- встановлення конкретних термінів виконання стратегічних і тактичних цілей;
- проведення ретельного контролю над ефективним розподілом ресурсів;
- використання сучасних інструментів та підходів до формування стратегії та її реалізації;
- збільшення переліку документів, що регламентують процес стратегічного планування;
- введення нових документів, які будуть базою для планування діяльності підприємства;
- нормативно-правове забезпечення чіткої та прозорої процедури розроблення документів стратегічного напрямку.

Ми розробили агреговану схему процесу організації обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування підприємства (див. дод. 3).

Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного планування розвитку підприємства має виступати як автоматизований комплекс ситуаційного аналізу, орієнтований на пряме і безперервне забезпечення органів управління аналітичною інформацією про можливі зміни простору життєдіяльності підприємства. Основним завданням є оперативне розкриття негативних факторів середовища та факторів успіху, ідентифікація їхніх взаємозв'язків і прогнозування тенденцій, розроблення прогностичних сценаріїв розвитку загрозливих ситуацій і формування на їхній основі попередніх рекомендацій щодо вживання превентивних заходів, спрямованих на додержання траєкторії розвитку. Для формування аналітичних висновків необхідно побудувати

потужну інформаційну базу даних, яка постійно розширюватиметься й охоплюватиме всі сторони діяльності підприємств.

Упровадження системи управлінського обліку не може бути реалізовано автономно, без удосконалення системи бухгалтерського обліку й звітності, бюджетування й планування, організаційної структури. Такий зв'язок ми очно представили у вигляді рисунку 3.1.



Рис. 3.1 Зв'язок видів обліку у процесі стратегічного планування.

Примітка: розроблено авторами на основі аналізу джерела [22]

Отже, перспективним підходом до формування обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування підприємства буде інтеграція всіх наявних на підприємстві видів облікової діяльності з процедурами попередньої аналітичної обробки первинних даних, набутками дисципліни менеджменту знань й принципами ситуаційного управління.

3.2 Методичні рекомендації до формування управлінської звітності як

джерела стратегічного планування

З метою ідентифікації та систематизування проблем, що виникають у процесі стратегічного планування діяльності підприємств Волинської області ми здійснили експертне оцінювання на основі анкетування (див. дод. К). Експертами виступили провідні бухгалтери опитуваних підприємств. У результаті чого було виявлено ряд проблем, з якими стикається підприємство при здійсненні стратегічного планування.

Всі опитані наголосили на відсутності методичних рекомендацій щодо формування звіту стратегічного планування та мінливості зовнішнього середовища. 50 % опитаних вважають, що проблемами є необхідність виділення додаткових коштів та недостатня обізнаність та кваліфікація керівників та працівників підприємства. 25% вважають, що розробити звіт стратегічного планування є складним та довгим процесом, що не має обґрунтованих переваг. Узагальнені результати опитувань наведено у дод. Л.

Проаналізувавши вищезазначені проблеми, ми розробили управлінський звіт, що може виступати базою для здійснення стратегічного планування (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

УПРАВЛІНСЬКИЙ ЗВІТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Погоджено:

Затверджено:

(посада керівника органу управління підприємством)

(посада керівника органу управління підприємством)

М. П. (підпис, ПІБ)

М. П. (підпис, ПІБ)

дата

дата

Проект	
Попередній	
Уточнений	
Зміни	

Резюме

Назва підприємства	
Рік утворення підприємства	
Організаційно-правова форма	
Галузь	

Вид економічної діяльності	
Одиниця виміру	тис. грн
Форма власності	
Середньооблікова кількість працівників	
Адреса місцезнаходження	
E-mail	
Контактний номер телефону	
ПІБ керівників та їх посади	

Фінансовий стан компанії поточний

Показник	Код рядка	Поточний рік	Прогноз на поточний рік	У тому числі за кварталами поточного року				% виконання
				I	II	III	IV	
Доходи								
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1010							
Дохід з місцевого бюджету за цільовими програмами	1020							
Інші операційні доходи, у т.ч.:	1030							
дохід від операційної оренди активів	1031							
дохід від реалізації оборотних і необоротних активів	1032							
Інші доходи	1040							
Видатки								
Заробітна плата	1050							
Нарахування на оплату праці	1060							
Адміністративні витрати	1070							
Продукти харчування	1090							
Оплата послуг (крім комунальних)	1100							
Видатки на відрядження	1110							
Оплата комунальних послуг та енергоносіїв, у т.ч.	1120							
Оплата теплопостачання	1121							
Оплата водопостачання та водовідведення	1122							
Оплата електроенергії	1123							
Оплата природного газу	1124							
Оплата інших енергоносіїв	1125							
Оплата енергосервісу	1126							

Інші поточні видатки	1150							
Капітальні інвестиції	1160							
Доходи від фінансової діяльності	1170							
Витрати від фінансової діяльності	1180							
Усього доходів	1200							
Усього видатків	1300							
Фінансовий результат	1400							

Розрахунки з бюджетом поточного року

Показник	Код рядка	Поточний рік	Прогноз на поточний рік	У тому числі за кварталами поточного року				% виконання
				I	II	III	IV	
Сплата податків та зборів до Державного бюджету України (податкові платежі)	2010							
Сплата податків та зборів до місцевих бюджетів (податкові платежі)	2020							
Інші податки, збори та платежі на користь держави	2030							
Податкова заборгованість	2040							

Основні фінансові цілі та завдання для їх досягнення

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Аналіз показників фінансової стійкості підприємства

Показник	Формула для	Нормативне	Фактичне
----------	-------------	------------	----------

	розрахунку	значення	значення
Коефіцієнт автономії			
Коефіцієнт фінансової залежності			
Коефіцієнт фінансового ризику			
Коефіцієнт маневреності власного капіталу			
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень			
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів			
Коефіцієнт поточної ліквідності			
Коефіцієнт швидкої (термінової, критичної) ліквідності			
Коефіцієнт абсолютної ліквідності			
Коефіцієнт рентабельності активів			
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу			
Коефіцієнт рентабельності підприємства на фондовому ринку			
Коефіцієнт прибутковості дивідендів			
Коефіцієнт платоспроможності			

Вибір фінансової стратегії _____

Вибір фінансової тактики _____

Строк досягнення основних цілей і завдань _____

Фінансові цілі

Показник	Код рядка	Минулий рік	Поточний рік	Плановий рік
Фінансовий стан				
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1000			
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1010			
Валовий прибуток (збиток)	1020			
Операційні доходи	1030			
Операційні витрати	1040			
Фінансовий результат від	1050			

операційної діяльності				
Фінансові доходи	1060			
Фінансові витрати	1070			
Фінансовий результат від фінансової діяльності	1080			
Адміністративні витрати	1090			
Витрати на збут	1100			
Інші доходи	1110			
Інші витрати	1120			
Дохід від участі в капіталі	1130			
Витрати від участі в капіталі	1140			
Витрати з податку на прибуток	1150			
Доходи з податку на прибуток	1160			
Чистий фінансовий результат	1170			
Прибуток	1180			
Збиток	1190			
Розрахунки з бюджетом				
Сплата податків до Держбюджету України, у т. ч.	2000			
Податок на прибуток	2001			
Податок на додану вартість	2002			
Акцизний податок	2003			
Рентна плата	2004			
Сплата зборів до Держбюджету України	2010			
Сплата податків та зборів до місцевих бюджетів України	2020			
Інші податки та збори	2030			
Усього виплат на користь держави	2040			
Рух грошових коштів				
Находження від операційної діяльності	3000			
Вибуття від операційної діяльності	3010			
Чистий рух грошових коштів від операційної діяльності	3020			
Находження від інвестиційної діяльності	3030			
Вибуття від інвестиційної діяльності	3040			
Чистий рух грошових коштів від інвестиційної діяльності	3050			
Находження від фінансової діяльності	3060			
Вибуття від фінансової діяльності	3070			
Чистий рух грошових коштів від фінансової діяльності	3080			
Грошові кошти на початок періоду	3090			
Грошові кошти на кінець періоду	3100			
Персонал підприємства та витрати на оплату праці				
Середня кількість працівників, у т. ч.	4000			
Керівники	4001			
Штатні працівники	4002			

Витрати на оплату праці	4010			
Середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника, у т. ч.	4020			
Керівник	4021			
Штатний працівник	4022			

Оцінка потенційних ризиків і можливостей

Потенційні ризики	Потенційні можливості

Примітка: сформовано автором

Також, на нашу думку, існує необхідність створення окремої посади бухгалтера-аналітика або ж цілого підрозділу, що будуть займатись веденням стратегічного обліку та аналітичною обробкою одержаної стратегічної інформації. Основною проблемою при цьому є питання економічної доцільності введення такої структурної одиниці підприємства. Основні обов'язки бухгалтера-аналітика щодо здійснення стратегічного планування наступні: ведення стратегічного обліку на підприємстві; контроль за веденням первинної документації та розширення чи спрощення управлінського звіту; використання методів стратегічного обліку, наприклад, економічний аналіз, документування, балансовий та нормативний методи, економетричні, статистичні та математичні методи, виявлення відхилень тощо; надання керівникам та іншим працівникам інформації в зручній та зрозумілій для них формі; рекомендації для керівників щодо формулювання стратегії підприємства та прийняття стратегічних рішень; участь у формуванні та ефективному використанні бюджету на довгострокову перспективу; участь у формуванні стратегічних планів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретико-методичне обґрунтування обліково-аналітичного забезпечення процесу стратегічного планування розвитку підприємства.

Ідентифікували поняття «обліково-аналітичне забезпечення стратегічного планування» та розкрили основні теоретичні засади облікового забезпечення стратегічного планування на підприємствах.

Систематизували основні етапи процесу стратегічного планування та розглянули об'єкти обліку на кожному з них.

Проаналізували стан стратегічного планування в Україні та на підприємствах Волинської області на прикладі машинобудівної галузі промисловості, а також з'ясували основні чинники, які стримують розвиток даної галузі та запропонували альтернативні шляхи підвищення конкурентоспроможності таких підприємств.

Узагальнили основні методи стратегічного обліку, виділили їх переваги та недоліки.

Значне збільшення залишків готової продукції може бути пов'язане зі зниженням темпів реалізації в порівнянні з рівнем виробництва або збільшенням запасів на складі з метою задоволення майбутнього попиту.

Загалом, аналіз показує стабільний ріст обсягів реалізації продукції, а також коливання залишків на складі, що може свідчити про сезонні або ринкові впливи на обсяги попиту та виробництва.

Аналіз динаміки структури капіталу за 2021–2023 рр. показує значні зміни як у валовій структурі активів підприємства, так і в балансі між власним та позиковим капіталом, що впливає на фінансову стійкість та ризики підприємства.

Аналіз структури капіталу XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX у 2021–2023 рр.

демонструє загальне зростання власного капіталу та зниження фінансових ризиків, що позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства, хоча й вказує на суттєве збільшення залежності від позикових коштів.

Аналіз показників фінансової стійкості XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX показує, що підприємство має достатню частку власного капіталу для покриття своїх зобов'язань, а також забезпечує баланс між позиковими та власними ресурсами.

Аналіз фінансового стану підприємства за 2021–2023 роки показує, що підприємство має високий рівень фінансової стійкості. Значне зростання величини запасів компенсувалося збільшенням власних і довгострокових джерел їх формування, що забезпечило підприємству стабільність і незалежність від зовнішніх фінансових джерел. Абсолютна фінансова стійкість підтверджує надійність і ефективність фінансової політики підприємства, що є важливим фактором для довгострокового планування та розвитку.

Загалом, динаміка коефіцієнтів ліквідності XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX за 2021–2023 роки свідчить про нестабільність ліквідності підприємства. Незначне зростання показників у 2023 році відображає спроби поліпшення фінансової ситуації, проте зниження коефіцієнтів загальної та проміжної ліквідності порівняно з 2021 роком, а також від'ємний коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 році вказують на необхідність посилення контролю над ліквідністю для забезпечення фінансової стійкості.

Аналіз рентабельності показує неоднозначну динаміку. У 2022 році спостерігалось значне зростання показників рентабельності капіталу та продажу, що свідчить про високу ефективність у цей період. Проте в 2023 році деякі показники суттєво знизилися, особливо рентабельність капіталу, що може свідчити про необхідність оптимізації витрат та посилення контролю за ефективністю використання ресурсів підприємства.

Протягом 2021–2023 років XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX спостерігав значне уповільнення оборотності активів, запасів і обігових коштів. Збільшення тривалості оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості та операційного і фінансового циклів свідчить про зниження ефективності

управління обіговими коштами та затримки у надходженнях та виплатах. Ці зміни вказують на необхідність оптимізації управління ресурсами, скорочення строків обігу та посилення контролю над платіжною дисципліною клієнтів для покращення ліквідності та фінансової стабільності підприємств.

Виявили причини, які перешкоджають використовувати стратегічне планування на підприємствах за допомогою експертного оцінювання на основі анкетування бухгалтерів підприємств Волині.

Сформували пріоритетні напрямки вдосконалення здійснення стратегічного планування.

Розробили методичні рекомендації до формування управлінської звітності як основного джерела стратегічного планування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Chandler Alfred D. Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*: MIT Press. 1998.
2. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. *Стратегический процесс*. Питер, 2001. 274 с.
3. Гудзинський О. Д., Кірейцев Г. Г., Пахомова Т. М. Теоретичні аспекти формування обліково-аналітичного механізму менеджменту. *Облік і фінанси АПК*. 2018. № 3. С. 89–93.
4. Тітаренко Г. Б., Корінько М. Д. Методичні підходи для побудови обліково-аналітичної системи з використанням експертних оцінок. *Облік і фінанси АПК*. 2020. № 4. С. 66–69.
5. Нагірська К.Є. Обліково-аналітичне забезпечення вибору стратегії підприємства: систематизація наукових поглядів. *Економічні науки. Серія: «Облік і фінанси»*. 2015. № 12. С. 206- 215.
6. Гильмиярова М. Р. Концептуальная учетно-аналитическая модель денежных потоков корпоративных структур. URL: <http://doc.knigi-x.ru/22ekonomika/84577-1-udk-6576-gilmiyarova-konceptualnaya-uchetno-analiticheskaya-model-denezhnih-potokov-korporativnih.php> (дата звернення 10.03.2023).
7. Зенькина И. В. Учетно-аналитическое обеспечение стратегического управления коммерческой организацией. *Аудит и финансовый анализ*. 2009. № 2. С. 1-3.
8. Гнилицька Л. В. Обліково-аналітична інформація як визначальний чинник забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. Науковий журнал. Луганськ.: СНУ ім. В. Даля, 2011. №3 (157). С. 57-65.
9. Фатенок-Ткачук А. О. Обліково-аналітичне забезпечення прогнозування в стратегічному плануванні. *Економічний часопис*

Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Луцьк: Вежа-Друк, 2015. № 4. С. 140-147.

10. Проект Закону України «Про державне стратегічне планування» від 05.12.2017. URL: <http://surl.li/dgaili> (дата звернення 10.03.2024).

11. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення планів діяльності головних розпорядників бюджетних коштів на плановий та два бюджетні періоди, що настають за плановим» від 25.07.2012 № 869. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/ME120835> (дата звернення 10.03.2023).

12. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23.03.2000 року № 1602-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text> (дата звернення 10.03.2023).

13. Стратегічний план діяльності Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України на 2020–2024 роки. МЕРТСТГ. URL: <http://surl.li/sbmify> (дата звернення 10.03.2024).

14. Фатенок-Ткачук А. О. Організація обліково-аналітичного забезпечення процесу формування стратегії розвитку підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки* : журнал. Луцьк : Вежа-Друк, 2015. № 2. С. 82-90.

15. Аблеєва І. Ю. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств: конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2020. 233 с.

16. Синіговець О. Стратегічне управління в сучасному економічному розвитку держав. *Економічні науки*. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 6, Том 2. С. 81-84.

17. Довідка «Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2020 році». Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=76438c62-5e54-4931-ad98->

7fe59d004a2a&title=ZovnishniaTorgivliaUkrainiTovaramiTaPoslugamiU2020-Rotsi&isSpecial=true (дата звернення 10.03.2023).

18. Реалізація промислової продукції. Фінансовий портал МІНФІН. 2021. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/trade/prod/> (дата звернення 10.03.2023).

19. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 04.04.2021).

20. Пігуль Н. Г., Пігуль Є. І. Сучасний стан та перспективи розвитку машинобудівного комплексу України. *Економіка та суспільство*. Мукачівський державний університет, 2018. № 15. С. 444–449.

21. Sychova O. E., Korobko K.P., Sahno I.O. Organization of enterprise activities on the basis of marketing planning and management. *International scientific integration*. 2022. September. С. 40–45.

22. Костецька Н. І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7–8 (85). С. 65–71.

23. Бабій І., Здреник В., Косіюк О. Оцінювання стратегічних ризиків діяльності підприємства в процесі бізнес-планування. *Економічні науки*. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 4. С. 31-37.

24. Ревуцька О. Теоретичні складові стратегічного управління розвитку підприємств. 2022. С. 219-226. DOI: 10.31395/2415-8240-2022-100-2-219-226.

25. Системи аналітичного вимірювання результативності бізнесу та методи побудови рейтингових оцінок. [URL: http://pidruchniki.com/1799022653679/ekonomika/sistemi_analitichnogo_vimiryuvannya_rezultativnosti_biznesu_metodi_pobudovi_reytingovih_otsinok].

26. Сутність планування і особливості його здійснення на підприємстві. URL: <https://studfiles.net/preview/2299046/>

27. Технологія прийняття управлінських рішень. URL: http://pidruchniki.com/13210117/menedzhment/tehnologiya_priynyattya_upravlinskih_rishen.

28. Упровадження міжнародних стандартів фінансової звітності: краща світова практика, українські реалії та досвід країн СНД. URL: <http://www.nabu.com.ua/Analitics/MSFO.pdf>.

29. Фатенок-Ткачук А. О. Облікові процедури в управлінських процесах. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки : журнал. Луцьк : Вежа-Друк, 2016. № 6. С. 56 - 64.

30. Фатенок-Ткачук А. О. Обліково-аналітичне забезпечення прогнозування у стратегічному плануванні. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки : журнал. Луцьк : Вежа-Друк, 2016. № 4. С. 78-88.

31. Fatenok-Tkachuk A. Financial accounting tools on different stages of financial planning. Економічний часопис СХУ імені Лесі Українки. 2020. Vol 4. No 24. С. 89 – 96. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-04-89-96> (Index Copernicus)

32. Fatenok-Tkachuk A., Kulynych M., Safarova A. & Bukalo N. Analysis of chicken production trends in Ukraine. Problems and Perspectives in Management (open-access) 2017 p. (DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15\(4-1\).2017.14](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15(4-1).2017.14))

33. Fatenok-Tkachuk A. Theoretical accounting sense of the concept of ensuring the economic stability of the enterprise. Ефективна економіка. 2017. № 12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5992>

34. Пархоменко О. В. Роль інформаційно-аналітичного забезпечення в управлінні функціональними системами. Проблеми науки. 2021. № 10. С. 18–22

35. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : затв. наказом Міністерства фінансів України : від 07.02.2013 р. № 73. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13/print> 1370326239541384

36. Левченко Н. М. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління грошовими коштами як складовою монетарних активів підприємства. Сталий розвиток економіки. 2020. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2020_1_34.

37. Fatenok-Tkachuk A. A Theoretical framework for the accounting and analytical maintenance of the company business processes in the company. Економічний часопис СНУ імені Лесі Українки. 2017. № 1. С. 93 – 100. URL : <https://echas.eenu.edu.ua/index.php/echas/article/view/72>

38. Fatenok-Tkachuk A. A. Theoretical accounting sense of the concept of ensuring the economic stability of the enterprise. The scientific heritage. Budapest, Hungary : 2016. № 7. (7). P. 21–26. URL : <http://tsh-journal.com/ru/archive/>

39. Вакарчук Т. С. Державне регулювання та прогнозування розвитку національної економіки. Збірник наукових праць «Економічний Нобелівський вісник». Дніпропетровськ : ДУЕП ім. Альфреда Нобеля, 2021. № 1 (7). С. 66 – 75.

40. Войнаренко М.П. Все про бухгалтерський облік. К.: Наукова думка, 2022. 210 с.

41. Глівенко С. В. Економічне прогнозування: навчальний посібник. Суми: Видавництво «Університетська книга», 2022. 207 с.

42. Документальне оформлення управлінських рішень. URL: <http://westudents.com.ua/glavy/102891-glava-6-fnansove-planuvannya-prognozuvannya-dyálnost-pdprimstva.html>

43. Fridman M. The Social Responsibility of Business is to increase its Profits. New York Yimes Magazine. 1970. September, 13. P.122-126.

44. Mark L. Frigo AND Kip Krumwiede Strategic analysis and the management accountant. StrategycFinance. 2020. 1. URL : <https://sfmagazine.com/post-entry/may-2020-strategic-analysis-and-the-management-accountant/>

45. Strategic Analysis—Methods for Achieving Superior and Sustainable Performance. URL: <https://www.imanet.org/insights-and-trends/the-future-of-management-accounting/strategic-analysis-methods-for-achieving-superior-and-sustainable-performance?ssopc=1>

46. Joannidès de LautouStrategic V. Management Accounting. Volume I: Aligning Strategy, Operations and Finance. 2018. DOI:10.1007/978-3-319-92949-1.

47. Wing Sun Li Strategic Management Accounting. A Practical Guidebook with Case Studies. 2018. 324 с.

48. Fatenok-Tkachuk A. Financial accounting tools on different stages of financial planning. Економічний часопис СНУ імені Лесі Українки. 2020. Vol 4. No 24. С. 89–96. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-04-89-96>

49. Фатенок-Ткачук А. О., Плоскіна А. А. Теоретичні аспекти процесу обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування. Молодий вчений. 2021. Вип. (94). С. 215–219. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-6-94-44>

50. Плоскіна А. А., Фатенок-Ткачук А. О. Деякі аспекти облікового забезпечення стратегічного планування розвитку підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2022. №4. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-4-7983>.

51. Садовська, І., Кулинич, М., Нагірська, К., Фатенок-Ткачук А. Методологія бюджетування у взаємозв'язку з управлінською звітністю. Облік і фінанси. 2023. № 3(101), 21–27. DOI [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-3\(101\)-21-27](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-3(101)-21-27)

52. Alla Fatenok-Tkachuk, Ivanna Matviichuk, Myroslava Kulynych, Anna Safarova, Olena Skoruk, Roman Yanush, Andrii Gadzevych, Oleh Kulai (2024). Hypothetical approach to external environment factors evaluation from the viewpoint of variability to ensure the enterprise development. AD ALTA: Journal of interdisciplinary research. Vol. 14, Issue 01 (14/01), June, 2024, ISSN 1804-7890, ISSN 2464-6733 (Online). DOI number for your academic records: <https://doi.org/10.33543/1401>