

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

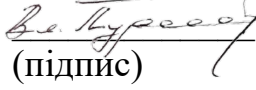
Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Вибір стратегії розвитку конкретної організації (ТОВ «Альбатрос
Трейд»))»

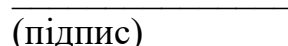
Виконала: здобувачка 4 курсу, групи
ЕН- 41

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

 Яна ЛУЗІК
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи:
кандидат економічних наук, доцент
 Володимир ПУРТОВ
(підпис)

Рецензент: к.е.н., м.н.с. наукової
частини. Сумський аграрний
університет

 Олександр ДЕРКАЧ
(підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ бакалавр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма _____ «Менеджмент організацій» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ініціали, прізвище)

«10» червня 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Лузік Яни Сергіївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Вибір стратегії розвитку конкретної організації (ТОВ «Альбатрос Трейд»)

керівник роботи Пуртов Володимир Федорович, кандидат економічних наук,
доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від
«13» квітня 2023 року № 2101-5/700

2. Строк подання студентом роботи «29» травня 2023р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: визначити теоретичну сутність поняття «стратегія розвитку підприємства», охарактеризувати види стратегій розвитку підприємства, визначити етапи і механізми стратегічного управління, проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище організації, проаналізувати фінансову звітність підприємства, надати пропозиції і обґрунтувати вибір стратегії розвитку.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
6	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «13» лютого 2023 р.

Здобувач вищої освіти

Яна ЛУЗІК
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Володимир ПУРТОВ
(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

Світлана БАБИЧ
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1. Поняття стратегії та стратегічного управління підприємством.....	8
1.2. Види стратегій розвитку.....	14
1.3. Етапи та механізми стратегічного управління.....	19
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АЛЬБАТРОС ТРЕЙД». ВИБІР СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ	28
2.1 Загальні відомості про ТОВ «Альбатрос Трейд». Характеристика фінансово-господарської діяльності	28
2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.....	40
2.3 Вибір стратегії розвитку організації.....	49
2.4 Стратегічне планування діяльності підприємства.....	55
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	62
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Посилення конкуренції на ринку вимагає від українських підприємств постійного підвищення ефективної їхньої діяльності. Сучасні реалії формують нові вимоги до підприємства, серед яких ключову роль відіграє можливість швидко реагувати на зміни ситуації на ринку. Для успішного функціонування підприємствам потрібно вміти швидко реагувати на невизначеність економічного середовища. Адаптація підприємств до зовнішнього середовища повинна здійснюватися з урахуванням сформованої стратегії розвитку. Саме тому формування стратегії є необхідною умовою успішної діяльності підприємства.

Стратегія розвитку підприємства має ґрунтуватися на прогнозуванні усіх можливих змін та перетворень. Проте для того, щоб обрана стратегія була успішно реалізована, необхідно докласти зусиль щодо вдосконалення самого процесу її розробки та вибору, що має враховувати усі фактори, що впливають як на стратегію в цілому, так і на кожен із стратегічних рівнів.

Актуальність проблеми вибору та обґрунтування стратегії розвитку підприємства, її теоретичне та практичне значення, обумовили вибір теми кваліфікаційної роботи бакалавра, визначили мету та завдання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемі формування та вибору стратегії розвитку присвячено чимало праць багатьох вчених. Вагомий внесок у дослідження зробили такі вчені як І. Ансофф, Г. Мінцберг, А. Томпсон, М. Мескон, А. Дж. Стрікленд, А. Чендлер та інші. Дану проблематику активно вивчали й вітчизняні вчені, зокрема В.Г. Герасимчук, Г.І. Кіндрацька, А.М. Кармінський, З.Є. Шершньова, М.С. Пушкар, З.І. Галушка, В.В. Холод, І.О. Бланк, А.А. Мазаракі, В.Д. Нємцов, А.Ю. Юданов.

Мета і завдання дослідження. Відповідно до обраної тематики кваліфікаційної роботи основною метою дослідження визначено узагальнення

теоретичних і практичних аспектів стратегії розвитку організації, її вибір та обґрунтування на основі стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішені такі завдання:

- визначено сутність поняття «стратегія розвитку підприємства»;
- охарактеризовані види стратегій розвитку підприємства;
- визначені етапи і моделі стратегічного управління;
- показані організаційна структура управління та основні види діяльності підприємства;
- проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище організації, а також визначено її сильні й слабкі сторони;
- проаналізовано фінансову звітність підприємства;
- надано пропозиції і обґрунтовано у виборі стратегії розвитку.

Об'єктом дослідження є діяльність ТОВ «Альбатрос Трейд», що спеціалізується на постачанні офісних та інших меблів в м. Кременчук та Полтавській області.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти вибору та обґрунтування стратегії розвитку підприємства.

Методи дослідження та підходи. Теоретико-методичною основою дослідження слугували такі методи: індукції; дедукції; порівняльного аналізу, систематизації та групування; графічного; ситуаційного аналізу; метод SWOT-аналізу; метод SPACE-аналізу та ін.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи стали наукові праці українських та закордонних учених у сфері стратегічного управління; періодичні наукові видання; законодавчі та нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємства; статистична та фінансова

звітність підприємства; інформаційно-аналітичні матеріали, дані з Інтернет-ресурсів.

Наукова новизна полягає в наступному:

- уточнено сутність поняття «стратегія розвитку підприємства», як узагальнену модель дій, що представлена у вигляді комплексу розроблених заходів та спрямовану на досягнення довгострокових цілей через зміни і перетворення у діяльності підприємства, з урахуванням ринкових можливостей та наявних ресурсів;
- сформовано алгоритм дій при виборі та обґрунтуванні стратегій розвитку підприємства;
- запропоновано застосування SPACE-аналізу для вибору стратегії розвитку підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у дослідженні внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Альбатрос Трейд», його фінансового стану, виборі та обґрунтуванні стратегії розвитку підприємства, а також розробленні комплексу заходів, що дозволить зміцнити конкурентну позицію та підвищити ефективність господарської діяльності на стратегічну перспективу.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Питання стратегічного аналізу були розглянуті та опубліковані на III Всеукраїнській студентській науковій конференції «Формування сучасної науки: методика та практика» (м. Ужгород, 21 квітня 2023).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, 2-ох розділів, висновків, загальним обсягом 64 сторінок основного тексту, а також 21 таблиці і 11 рисунків, списку використаних джерел з 45 позицій і 5 додатків (обсягом 10 сторінок).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Поняття стратегії та стратегічного управління підприємством

Поняття стратегії є ключовим у теорії стратегічного управління, тому що саме стратегія поєднує сильні сторони підприємства з можливостями зовнішнього середовища. Стратегія допомагає організації посилити її наявний потенціал і визначити свій шлях розвитку: допомагає виокремити ключові напрями та пристосуватися до змін зовнішнього середовища; визначає та попереджає проблеми, які можуть виникати у процесі господарської діяльності; ефективно розподіляє всі завдання між структурними підрозділами та координує їхню діяльність; покращує контроль [21].

У 80-90-х рр. XX ст. стратегія набула величезного значення для управління підприємствами в усіх розвинутих країнах світу. Узагальнення усіх існуючих концепцій дає можливість виділити два основні підходи до визначення сутності стратегії: класичний та концептуальний.

Класичний підхід визначає стратегію як засіб досягнення цілей організації. Даний підхід базується на тому, що постановка стратегічних цілей підприємства тісно пов'язана з розробкою шляхів їх досягнення і тому стратегія визначається як певний план дій. Так А. Чандлер трактував стратегію як визначення орієнтирів та довгострокових цілей організації, а також ефективний розподіл ресурсів, які є необхідними для їх досягнення. Основним процесом при цьому є раціональне планування [32]. Б. Карлофф визначав стратегію як узагальнюючу модель дій, які потрібно здійснити задля досягнення поставлених за допомогою розподілу ресурсів підприємства і їх

координації [43]. Д. Куїнн також охарактеризував стратегію як план дій, який об'єднує в одне ціле основні цілі організації, політику та дії [44].

Отже, за класичним підходом стратегія визначається як процес цілепокладання і є засобом узгодження цілей і ресурсів.

Іншим підходом є концептуальний підхід, за яким стратегія визначається як набір правил прийняття рішень. Значний внесок у дослідження цього питання зробили такі вчені, як Г. Мінцберг, І. Ансофф, М. Портер. Досліджуючи стратегічну поведінку великих підприємств, Г. Мінцберг визначив, що стратегія є не лише загальним планом, а й комплексом дій та рішень, і є відправною точкою, а не послідовністю виконання запланованого [44].

Вивчаючи питання стратегічного управління, І. Ансоф характеризує стратегію як комплекс правил для прийняття рішень задля забезпечення постійного зростання і розвитку підприємства. При цьому вчений виділив чотири групи правил: організаційна концепція, що включає в себе правила встановлення рівноваги всередині підприємства; стратегію бізнесу, що являє собою сукупність правил взаємодії організації з зовнішнім середовищем; правила ведення буденних справ та правила, що включають в себе вимірювання результатів діяльності організації. Також він визначив, що стратегія є одним із наборів правил прийняття рішення щодо поведінки організації. [42].

М. Портер використовував ідею ланцюжка цінностей і, таким чином, розглядав стратегію як вивчення внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими підприємства. Водночас стратегія є позиціонуванням компанії щодо зовнішнього середовища [34].

Таким чином, особливістю концептуального підходу полягає в тому, що визначення стратегії, де зосереджується увага на її всеохоплюючому та всебічному характері, бо зазначені вище правила окреслюють розв'язання

проблем розвитку організації, забезпечення її безперебійної діяльності як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі [22].

Узагальнення поглядів українських та зарубіжних вчених на визначення поняття «стратегія» наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «стратегія»

№ з/п	Автор	Поняття стратегії
1	І. Ансофф	Стратегією - це комплекс правил для прийняття рішень, які підприємство використовує у своїй діяльності.
2	Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг	Стратегія - це системний підхід до розв'язання проблем функціонування й подальшого розвитку організації, що забезпечує гармонійність її діяльності.
3	М. Портер	Стратегія – це створення унікальної і цінної позиції за допомогою комплексу різних дій.
4	А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд	Стратегія - це план управління підприємством, який направлений на досягнення поставлених цілей, задоволення потреб споживачів та укріплення його позицій на ринку.
5	В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко	Стратегія - це поєднання ресурсів і вмінь підприємства, а також можливостей і ризиків зовнішнього середовища з одного боку, та середовища з іншого боку, за яких підприємство планує досягти своєї головної цілі.
6	Л.Г. Мельник	Стратегія – це довгострокові, найбільш важливі плани й наміри керівництва підприємства щодо обсягів виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту та ін.
7	Б.М. Мізюк	Стратегія - це головний напрям діяльності організації, який має привести її до визначеної цілі.

Джерело: складено автором за [17, 18, 26, 27, 29, 41, 42, 43, 44]

Відповідно до наведених у табл. 1.1 даних, загальним визначенням стратегії є її тлумачення як загального напрямку дій, які характеризують перспективний розвиток організації задля досягнення поставлених цілей, посилення конкурентних переваг та забезпечення успішної діяльності. У сучасній науці при трактуванні поняття стратегії увага акцентується на таких

властивостях стратегії, як тривалість застосування, як засобу реагування на непередбачувані події зовнішнього й конкурентного середовища, а також створенні виняткової позиції підприємства на ринку за допомогою вибору видів діяльності, які є відрізняються від конкурентів.

Узагальнюючи ці два підходи до трактування поняття «стратегія» можна підбити підсумок, що стратегія в сучасній науці розглядається в першу чергу як результат та комплекс взаємопов'язаних рішень, які розкривають пріоритетні напрямки докладання зусиль організації, використання ресурсів, для реалізації її місії, забезпечення довгострокових конкурентних переваг, як засіб виконання усіх її завдань [18].

Щоб розкрити сутність поняття стратегії розвитку необхідно визначити, що таке розвиток. Можна виокремити три основні підходи, що характеризують термін «розвиток» через: створення трактувань даного терміну; вивчення і виокремлення властивостей систем, які розвиваються; порівняння поняття розвитку з близькими категоріями (рис. 1.1) [36, с. 108].

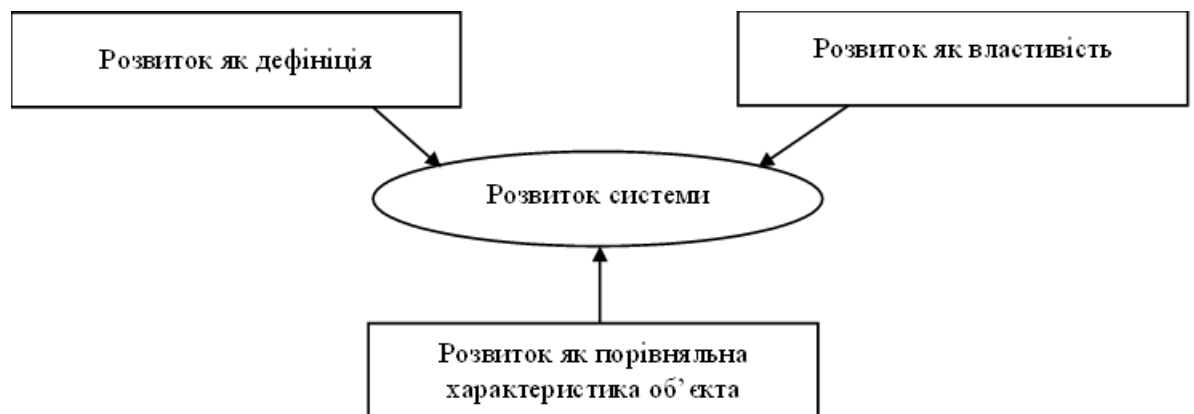


Рис. 1.1 – Підходи до розуміння категорії «розвиток системи»

Джерело: складено автором на основі [36, с. 108]

Перший підхід визначення терміну «розвиток» визначає, що є три групи поглядів на поняття «розвиток» [36, с. 96]. Якщо перша група розвиток пов'язує лише з прогресом, то друга характеризує процес розвитку як якісні зміни у складі і структурі системи. Третя ж група передбачає визначення розвитку як процесу пристосування підприємства до умов мінливого зовнішнього середовища.

Другий підхід ґрунтується на визначенні розвитку через комплекс її властивостей. Згідно даного підходу розвиток – це незворотній, направлений, обґрунтований процес змін системи у просторі і часі [27, с. 126].

Суть третього підходу до тлумачення терміну «розвиток» зводиться до його розуміння через порівняння з поняттями, близькими за змістом. Зазвичай розвиток прирівнюють до таких термінів, як еволюція, зростання, прогрес [36, с. 98].

Отже, охарактеризувавши сутність категорій «стратегія» та «розвиток», можна підвести підсумок, що ці поняття взаємопов'язані між собою. Розвиток є результатом реалізації стратегії, а стратегія в свою чергу є інструментом забезпечення розвитку організації. Але при цьому варто відрізнити поняття стратегії підприємства від стратегії розвитку підприємства [36].

Для подальшого аналізу поняття стратегії розвитку підприємства варто охарактеризувати процес формування стратегії. Різні підходи щодо визначення сутності процесу формування стратегії наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Еволюція підходів до процесу формування стратегії

№ з/п	Автор	Процес формування стратегії
1	І. Ансофф	Вибір стратегії здійснюється в такі три етапи: 1) пошук способів забезпечення росту організації; 2) встановлення прийнятних стратегій ринкової диференціації; 3) вибір стратегії продуктової диференціації.

Продовження табл. 1.2

№ з/П	Автор	Процес формування стратегії
2	А. Томпсон, А. Стрікланд	Стратегія має розкривати такі завдання: рішення про те, в якому бізнесі підприємство буде працювати, постановка цілей і завдань, розробка заходів досягнення цілей, реалізація плану, оцінка результатів діяльності та зміни стратегічного плану або методів його реалізації.
3	Ф. Котлер	Етапи маркетингових досліджень для формування стратегії організації: 1) визначення стратегії поведінки на ринку; 2) визначення стратегії охоплення ринку; 3) вибір цільового сегменту ринку; 4) формування стратегії розробок нових товарів; 5) вибір ресурсної стратегії; 6) вибір стратегії ціноутворення; 7) вибір методів і способів поширення товарів; 8) формування стратегії стимулювання збуту товарів; 9) формування стратегії реклами товару; 10) формування стратегії росту фірми.
4	Б.М. Мізюк	Процес розробки стратегії складається з чотирьох етапів: аналіз середовища, визначення місії і цілей організації, виконання стратегії і оцінка результатів. Види стратегій, які можуть застосовуватися: 1) стратегії концентрованого росту; 2) стратегії розширення організації за рахунок створення нових структур; 3) стратегія диверсифікованого росту; 4) стратегія скорочення.

Джерело: складено автором за [29, 41, 42]

Узагальнення вищеназваних підходів дає можливість стверджувати, що єдиного способу розробки стратегії не існує, але загалом даний процес має вирішувати одну задачу. При виборі стратегії розвитку варто відповісти на три основні питання: де знаходиться підприємство зараз? куди необхідно рухатися? що для цього потрібно зробити? [10].

Стратегія розвитку організації має певні специфічні риси, які відрізняють її від загальної стратегії підприємства (рис. 1.2) [23, с. 61].

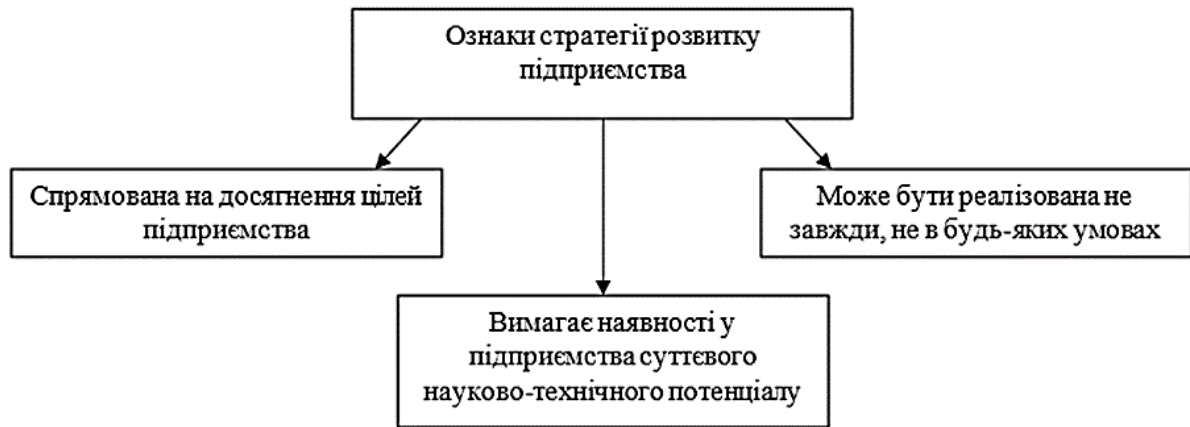


Рис. 1.2 – Ознаки стратегії розвитку

Джерело: складено автором на основі [23, с. 61]

Отож, під стратегією розвитку підприємства розуміється узагальнена модель дій, що являє собою комплекс конкретних заходів та направлена на досягнення довгострокової мети за допомогою перетворень у діяльності організації, враховуючи наявні у фірми ресурси та потенційні ринкові можливості [19, с. 87].

1.2. Види стратегій розвитку

Стратегії розвитку підприємств займають найважливіше місце серед загальних стратегій підприємства.

Стратегія розвитку — це не окремий підвид стратегії, а та стратегія з існуючого набору (на різних рівнях ієрархії), яка має ознаки: направлена на досягнення цілей розвитку підприємства; зобов'язує присутності у арсеналі організації значного науково-технічного потенціалу; може бути втілена не за будь-яких умов [37].

М. Портер [34, с.132] виділяє три види стратегій розвитку підприємства: стратегія зростання (розвитку), що передбачає збільшення обсягів діяльності, чистого прибутку, капіталовкладень; стратегія стабілізації (сталості), яка характеризується збереженням досягнутих обсягів діяльності і чистого прибутку; стратегія виживання (скорочення), що є захисною стратегією, коли підприємство перебуває в глибокій кризі.

Кожна стадія життєвого циклу визначається проходженням різних перетворень параметрів внутрішнього середовища та піддається впливу різних зовнішніх умов, що зобов'язує вибір різних стратегій. Методи та інструменти прийняття управлінських рішень залежать від того, на якій стадії життєвого циклу перебуває підприємство [22].

Виділяють такі основні стадії життєвого циклу: становлення, розвиток (накопичення), зрілість, занепад та оновлення.

Види стратегій розвитку відповідно до життєвого циклу підприємства наведені на рис. 1.3.

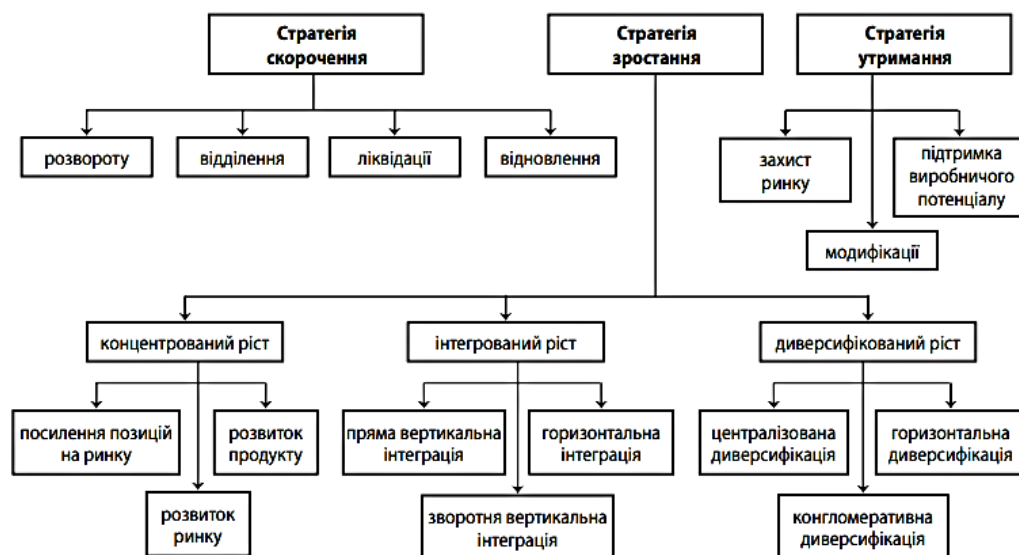


Рис. 1.3 – Класифікація стратегій розвитку відповідно до життєвого циклу

Джерело: [39, с. 133]

До числа основних параметрів стадій життєвого циклу варто зарахувати організаційну структуру управління та персонал, адже саме від ефективності роботи кадрів залежить діяльність підприємства; напрями діяльності, від перспективності яких залежать обсяги реалізації товарів та послуг; продукцію та технологію виробництва, адже від успішності реалізації товарів або послуг залежать фінансово-економічні параметри, які також є показником результативності діяльності організації [22]. Характеристики даних параметрів наведені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Характеристики стадій життєвого циклу малого підприємства

№ з/п	Параметри	Стадія життєвого циклу				
		Становлення	Накопичення	Зрілість	Занепад	Оновлення
1	Організаційна структура	Структура управління зазвичай неформальна, починається формування відділів та розподіл повноважень	Структура адаптована до ринкового середовища. Посадові обов'язки чітко визначені	Ускладнення оргструктури та взаємодій всередині організації	Оптимізація орг. структури, скорочення штату працівників	Перерозподіл повноважень і функціональних обов'язків
2	Персонал	Нестача кваліфікованих кадрів, низький рівень досвіду	Збільшення чисельності персоналу, розвиток системи мотивації	Перерозподіл деяких функціональних обов'язків	Відтік кадрів	Часткове оновлення персоналу
3	Напрями діяльності	Пошук вільної ніші на ринку, виокремлення сильних сторін бізнесу	Захоплення нових сегментів ринку, розвиток конкурентних переваг, удосконалення бізнес-процесів	Зниження витрат; збереження частки ринку	Трансформація структури виробництва, залучення усіх необхідних ресурсів задля виходу з кризи	Розробка нових напрямів діяльності, залучення інвестицій
4	Продукція (послуги)	Виготовлення продукції, що матиме попит на ринку	Удосконалення асортименту	Покращення асортименту, оптимізація залишків	Виробництво нових товарів припинене, звуження асортименту	Розробка нових продуктів, виділення нових сфер застосування

Продовження табл. 1.3

№ з/п	Параметри	Стадія життєвого циклу				
		Становлення	Накопичення	Зрілість	Занепад	Оновлення
5	Технологія	Розробка найліпшого поєднання технологій, машин і інструментів, інтелектуальних ресурсів	Стандартизація етапів виробничого процесу	Підвищення ефективності бізнес-процесів	Скорочення витрат на виробництво	Заміна старих технологій на новітні, що відповідає новим напрямкам розвитку бізнесу
6	Фінансово-економічні параметри	Висока залежність від зовнішніх джерел фінансування через відсутність фінансової стійкості, брак оборотних активів	Зниження залежності від зовнішнього фінансування діяльності внаслідок зростання фінансового результату	Утримання рівня прибутку на тому ж рівні, не допускаючи його падіння; стрімкий ріст витрат.	Падіння рівня продажів, фінансового результату, рентабельності. Продаж активів.	Пошук зовнішніх джерел фінансування

Джерело: складено автором за джерелом [22, с. 185-186]

На основі класифікації стратегій розвитку відповідно до життєвого циклу охарактеризуємо детальніше базові стратегії розвитку для підприємств (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Характеристика базових стратегій розвитку

№ з/п	Назва стратегії	Характеристика	Напрями розвитку
1	Стратегії концентрованого зростання		
1.1	Посилення позиції на споживчому ринку	Ринок вже добре освоєний, підприємство має стабільний товарний асортимент, власний набір технологій. Стратегія спрямована на збільшення частки ринку, посилення конкурентної позиції та залучення нових споживачів.	Пошук можливостей щодо збільшення обсягів товарообороту
1.2	Розвитку споживчого ринку	Ринок добре вивчений, продукт користується попитом і тому підприємство виходить на нові ринку збуту зі своїм товаром.	Пошук незадіяних сегментів ринку
1.3	Розвитку продукту	Стратегія характеризується випуском нового товару або ж вже вдосконаленого товару, розширення асортименту на вже існуючому ринку.	Вдосконалення товару

Продовження табл. 1.4

№ з/п	Назва стратегії	Характеристика	Напрями розвитку
2	Стратегії інтегрованого зростання		
2.1	Зворотної вертикальної інтеграції	Ринок вже добре освоєний, підприємство характеризується міцним конкурентним становищем, а також посиленням зв'язків з постачальниками.	Формування зв'язків із постачальниками ресурсів
2.2	Прямої вертикальної інтеграції	Конкурентне положення організації на ринку є стійким, а ринок добре освоєний. Зростання відбувається за рахунок інтеграції з торговельними посередниками.	Створення торговельних мереж на територіях, об'єднання з посередниками
3	Стратегії диверсифікованого зростання		
3.1	Горизонтальної диверсифікації	Фірма відзначається стійким становищем на добре освоєному ринку і удосконаленням товарного асортименту й технологій з метою виходу в нові види бізнесу та як найповнішого задоволення потреб споживачів.	Удосконалення товарного асортименту, використання нових маркетингових технологій продажу, підвищення лояльності споживачів
3.2	Центрованої диверсифікації	Підприємство діє на вже освоєному ринку з оновленим або удосконаленим асортиментом товарів, при цьому його позиція в конкурентному середовищі є сильною; розширення діяльності за рахунок пошуку нових можливостей.	Пошук нових можливостей щодо запровадження додаткових напрямів торговельного обслуговування
3.3	Конгломеративної диверсифікації	Дана стратегія передбачає розширення ринку, вихід на нові, які жодним чином не пов'язані з поточною діяльністю. Конкурентне становище на ринку є міцним.	Використання новітніх технологій, запровадження високого рівня сервісного обслуговування, гнучка цінова політика

Джерело: складено автором за джерелом [16]

Здійснений у табл. 1.4 аналіз дає змогу дійти висновку, що стратегії розвитку організацій здебільшого направлені на підтримку вже досягнутого рівня розвитку на існуючих сегментах ринку. А завдяки активному використанню наявних ресурсів, потенційних можливостей, компанії намагаються його розширити. Найважливішим фактором при цьому є розробка можливих напрямів розвитку підприємств [16].

Проте, переважно, жодна із зазначених вище стратегій не запроваджується самостійно. Для підвищення їх ефективності слід застосовувати у комплексі (основну й додаткову стратегію).

Як вже було зазначено, переважна більшість загальних стратегій розвитку підприємств, а особливо великих є здебільшого змішаними. Вона може реалізуватися комбінацією таких видів стратегій:

- Прогресивної, що передбачає ріст підприємства внаслідок створення структур, що знаходяться між виробником продукції і кінцевим споживачем;
- Регресивної, де зростання організації здійснюється шляхом залучення нових сировинних ресурсів і активній співпраці з їх постачальниками;
- Горизонтальної, яка направлена на завоювання виключної позиції на ринку через поглинання конкурентів або встановлення контролю за їх діяльністю на ринку [10].

1.3. Етапи та моделі стратегічного управління

Кожне підприємство, що діє на ринку, є винятковим за своїми характеристиками, а отже, і процес стратегічного планування є унікальним.

Методи, механізми або моделі планування не можуть бути зразком для інших організацій.

Тому, будь-яка компанія, що використовує стратегічне управління та стратегічне планування, має свої підходи до вибору стратегії.

Вибір стратегії розвитку залежить від безлічі факторів, серед них ключовими є стан економіки, політика держави, стратегічна позиція компанії, мета діяльності, якість виготовлених товарів або наданих послуг, виробничий і технічний потенціал підприємства та ін. [40].

Разом з тим, як відзначають автори, формування стратегії розвитку підприємства має ґрунтуватися на таких принципах стратегічного менеджменту:

- спрямованість на досягнення довгострокових глобальних цілей організації;
- велика кількість можливих напрямів розвитку;
- безперервність процесу розробки стратегії, що зумовлене необхідністю її адаптація до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі;
- комплексність стратегії;
- відповідність прийнятих стратегічних рішень напрямам діяльності організації, ресурсній базі, можливостям у даному сегменті ринку і т. д. [25, с. 53].

Якщо стратегія підприємства – це генеральний план дій, то необхідно враховувати особливості формування стратегії в залежності від стадії життєвого циклу, на якій воно перебуває зараз.

З використанням моделі життєвого циклу було визначено головні напрями стратегії, на які варто звернути увагу на кожному з етапів стратегічного управління та по відношенню до кожної з стадій життєвого циклу організації (табл. 1.5).

**Таблиця 1.5 – Ключові напрями формування стратегії розвитку на
стадіях життєвого циклу**

№ з/п	Етапи розробки стратегії	Стадія життєвого циклу				
		Становлення	Накопичення	Зрілість	Диверсифікація	Занепад
1	Постановка цілей	Забезпечення виходу на ринок і виживання	Забезпечення високих темпів операційної діяльності	Підтримка поточних напрямів діяльності, забезпечення сталого положення на ринку	Забезпечення високих темпів операційної діяльності за допомогою продуктової, галузевої і регіональної диверсифікації	Збереження досягнутих результатів, зниження витрат, стабілізація діяльності
2	Аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища	Аналіз факторів, що перешкоджають діяльності організації, оцінка забезпеченості ресурсами для реалізації запланованих дій	Аналіз і прогноз загроз і можливостей з боку зовнішнього середовища, оцінка достатності економічного потенціалу	Оцінка рівня використання економічного потенціалу, аналіз якості системи управління компанією, оцінка факторів, що обмежують зростання економічного потенціалу	Аналіз факторів і обмежень диверсифікації діяльності, оцінка ефективності використання ресурсів (за напрямками диверсифікації)	Оцінка рівня використання економічного потенціалу
3	Формування стратегічних альтернатив	Аналіз сильних і слабких сторін бізнес-ідеї, способів її реалізації	Аналіз темпів зростання економічного потенціалу та ринкової вартості	Аналіз збалансованості параметрів економічної системи	Оцінка показників ефективності (за напрямками диверсифікації)	Оцінка можливостей стабілізації діяльності
4	Вибір оптимальної стратегії	Стратегія виживання, нарощування економічного потенціалу	Стратегія прискореного зростання економічного потенціалу	Стратегія обмеженого (стабільного) зростання економічного потенціалу	Стратегія диверсифікації діяльності	Антикризова стратегія
5	Контроль реалізації, моніторинг ефективності стратегії	Контроль витрат, грошових потоків	Контроль достатності економічного потенціалу для забезпечення високих темпів зростання	Контроль доходів, витрат (дотримання достатності економічного потенціалу для забезпечення стабільності)	Контроль ефективності використання ресурсів (за напрямками диверсифікації)	Контроль фінансового стану, грошових потоків, заборгованості

Джерело: складено автором за [38, с. 35]

З метою обґрунтування стратегій розвитку підприємства доцільно побудувати алгоритм вибору та реалізації стратегій (рис. 1.4).

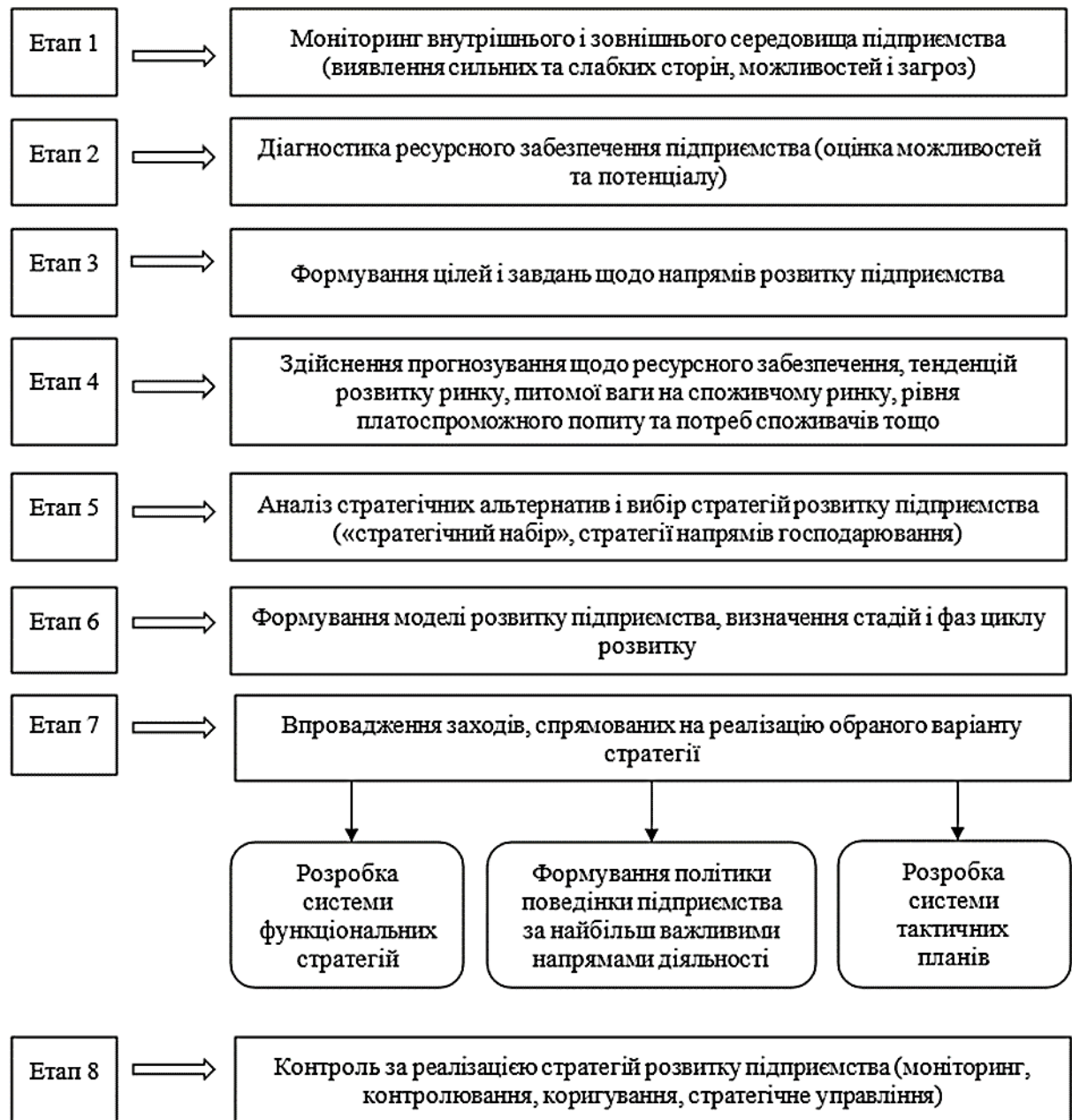


Рис. 1.4 – Алгоритм формування та реалізації стратегій розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [24, 30]

Як свідчить наведена на рис. 1.4 інформація, алгоритм вибору та реалізації стратегій розвитку підприємства включає вісім етапів, по проходженню яких суб'єкти підприємницької діяльності зможуть визначити стратегічні цілі й завдання, провести результативний аналіз внутрішнього і

зовнішнього середовища, здійснити дослідження наявності достатнього ресурсного забезпечення, сформувавши стратегічні альтернативи та обрати найбільш підходящу стратегію розвитку. А вже на основі обраної стратегії сформувавши перелік заходів, які необхідні для її реалізації, а також забезпечити контроль за їх втіленням [30].

Задля забезпечення результативності аналізу діяльності, вибору та реалізації стратегій розвитку, компанії повинні дотримуватися таких принципів:

- моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища;
- визначення та аналіз можливостей для розвитку бізнесу;
- достатність фінансування, необхідного для здійснення всіх заходів при реалізації стратегій розвитку;
- вибір напрямів мотивації працівників підприємства;
- забезпечення позитивного іміджу підприємства на ринку;
- управління інноваційною діяльністю [16].

З огляду на це було опрацьовано механізми формування та реалізації стратегій розвитку організацій. Їхня характеристика наведена у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Механізми формування й реалізації стратегій розвитку підприємств

№ з/п	Механізми	Характеристика
1	Організаційні	Визначають необхідність побудови ефективної структури управління й підтримку оптимальної чисельності персоналу. Під час реалізації стратегій розвитку дані механізми підтримують мотивацію працюючих використовуючи ряд стимулюючих заходів.
2	Ринкові	Дані механізми характеризуються використанням сучасних маркетингових заходів. Вони включають в себе характеристику споживчого ринку та його структури, наявність або відсутність бар'єрів входу і виходу з нього, а також дослідження можливостей розвитку, попит, еластичність цін, дослідження рівня конкуренції та ін.

Продовження табл. 1.6

№ з/п	Механізми	Характеристика
3	Техніко-технологічні	Ця група механізмів передбачає аналіз використання підприємствами основних засобів та впровадження у виробничий процес новітніх технологій. Під час реалізації стратегій відзначаються впровадженням сучасного обладнання, автоматизації та механізації процесів і логістичних операцій.
4	Інформаційні	Дані механізми визначають взаємодію із зовнішнім середовищем та отримання зворотних зв'язків, споживачами щодо тенденцій розвитку ринку, показників господарської діяльності конкурентів, змін у нормативно законодавчій базі тощо.
5	Інноваційні	Ця група механізмів включає перевірку рівня інноваційної активності організацій.

Джерело: складено автором за [34]

Виходячи із наведеної інформації у табл. 1.6, виділяють ринкові, техніко-технологічні, організаційні, інноваційні та інформаційні механізми, що допомагають у процесі розробки та реалізації стратегій розвитку, а також направлені на підтримку належного рівня конкурентоспроможності на ринку й ефективне функціонування підприємств у довготривалій перспективі.

Розробка стратегії здійснюється на п'яти рівнях управління: корпоративному, діловому, функціональному, операційному та модулятивному. В залежності від рівня управління на процес розробки стратегії чинять вплив різноманітні фактори як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ підприємства.

На корпоративному рівні стратегія розвитку розробляється в теоретичному вигляді та за його реалізацію відповідає керівництво підприємства. Даний рівень направлений на постановку стратегічних цілей. На базі визначених цілей і завдань цього рівня будуть обиратися стратегічні альтернативи та здійснюватися прогнозування щодо ресурсного забезпечення. Кінцевими продуктами блоку є місія і концепція. В даний блок входять:

1. Визначення напрямку розвитку підприємства.
2. Формулювання місії і концепції розвитку. Керівництво підприємства висловлює власне бачення щодо розвитку підприємства, вказує на результати, які необхідно досягти і падає підлеглим всю необхідну первісну інформацію;
3. Обговорення процесу розробки стратегії підприємства. На цьому етапі вже формується первісний план, по якому буде проходити розробка стратегії, який подається на розгляд керівництву.

На бізнес-рівні визначаються точні межі діяльності за допомогою постановки цілей і задач. На цьому етапі у загальному вигляді те, чого необхідно організації досягти (тобто постановка цілей), та що для цього потрібно виконати (задачі). Саме цей етап є ключовим у визначення того, як компанія позиціонує себе та що визначає для себе головним. Від цього залежить і сприйняття організації як споживачами, так і конкурентами на ринку. Бізнес-рівень включає такі етапи:

1. Формування групи працівників, що займатимуться розробкою стратегії;
2. Постановка цілей і задач. Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, орієнтованими в часі, реалістичними;
3. Окреслення границь, в яких буде проводитися аналіз діяльності підприємства і його зовнішнього середовища.

Функціональний рівень характеризує діяльність певної функціональної служби всередині організації. Цей рівень спрямований на практичну реалізацію тих цілей і задач, які були визначені на попередньому рівні. Це передбачає деталізацію завдань бізнес рівня, а також здійснення детального аналізу підприємства – його внутрішнього й зовнішнього середовищ.

Варто додати, що процес розробки стратегії відбувається чотирьом головним сферам діяльності підприємства - виробничій, фінансовій, маркетинговій та сфері управління персоналом.

Ці сфери висвітлюють головні складові діяльності підприємства: стратегія управління персоналом (кадрова стратегія) спрямована на створення такої організаційної структури управління, що забезпечить швидке та ефективне виконання завдань та доручень; фінансова стратегія спрямована на аналіз витрат і доходів від діяльності, і регулювання внутрішнього середовища організації загалом; маркетингова стратегія має забезпечувати розвиток підприємства на ринку та підтримку його конкурентоспроможності; виробнича стратегія характеризує стан матеріально-технічної бази організації [32].

Висновки за розділом 1. Застосування стратегічного підходу до управління діяльністю підприємства почалось тільки в середині XX ст., проте вже у 80-90-х рр. стратегія стає важливою частиною управління підприємствами майже в усіх розвинених країнах світу. Класичним визначенням стратегії є її розуміння як загального напрямку дій, які визначають перспективний розвиток підприємства і спрямовані на досягнення довгострокових конкурентних переваг та успіху діяльності.

Визначивши у розділі 1 зміст понять «стратегія» та «розвиток», можна зробити висновок, що дані категорії тісно пов'язані між собою. Розвиток є результатом реалізації стратегії, а стратегія в свою чергу виступає як інструмент забезпечення розвитку підприємства. Таким чином, стратегія розвитку підприємства – це узагальнену модель дій, що представлена у вигляді комплексу розроблених заходів та спрямовану на досягнення довгострокових цілей через зміни і перетворення у діяльності підприємства, з урахуванням ринкових можливостей та наявних ресурсів.

Виділяють три типи стратегій розвитку: стратегії концентрованого зростання, стратегії інтегрованого зростання та стратегії диверсифікованого зростання. Кожна з цих груп має свої стратегії, які застосовуються в залежності від конкурентної позиції підприємства, стадії життєвого циклу та інших внутрішніх і зовнішніх умов. Стратегії обираються на основі етапу життєвого циклу організації.

Розробка стратегії здійснюється на п'яти рівнях управління: корпоративному, діловому, функціональному, операційному та модулятивному. Існують також механізми, які сприяють розробці та реалізації стратегій розвитку, серед них: ринкові, техніко-технологічні, організаційні, інноваційні та інформаційні механізми.

Алгоритм формування та реалізації стратегій розвитку підприємства охоплює вісім етапів, серед яких моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища господарювання, діагностика ефективності ресурсного забезпечення, постановка стратегічних цілей та завдань, формування стратегічних альтернатив та вибір оптимальної стратегії розвитку, втілення в життя заходів, які передбачені реалізацією обраної стратегії та контроль за її впровадженням.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АЛЬБАТРОС ТРЕЙД». ВИБІР СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

2.1 Загальні відомості про ТОВ «Альбатрос Трейд». Характеристика господарської діяльності

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є ТОВ «Альбатрос Трейд» – це компанія, яка динамічно розвивається на меблевому ринку України. Вона є партнером багатьох провідних вітчизняних і іноземних виробників корпусних, м'яких і металевих меблів.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Альбатрос Трейд» розпочало свою діяльність 22.12.2015.

Юридична адреса: Україна, Полтавська область, 39600, місто Кременчук, вулиця Софіївська, будинок 76, офіс 4.

Код ЄДРПОУ 40190730. Підприємство діє на підставі статуту підприємства. Статутний капітал становить 1 500 тис. грн. Дата реєстрації платником податку на додану вартість 01.02.2016 року. Підприємство сплачує податки на загальній системі оподаткування.

Основним видом діяльності за КВЕД є 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля. Підприємство є достатньо відомим у даному сегменті ринку. Додатковими видами діяльності є:

46.65 Оптова торгівля офісними меблями

42.99 Будівництво інших споруд, н. в. і. у.

46.66 Оптова торгівля іншими офісними машинами й устаткуванням

46.47 Оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

Органами управління ТОВ «Альбатрос Трейд» є Загальні збори, директор. Загальні збори учасників є вищим органом товариства [27]. Організаційна структура підприємства досить проста і не має розподілу на відділи. Більш детально структуру підприємства можна побачити нижче на рис. 2.1.

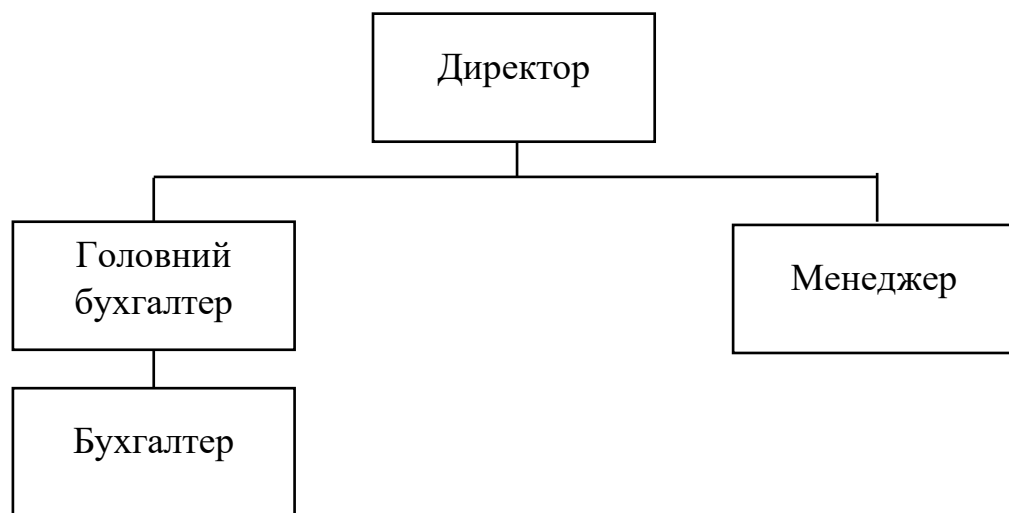


Рис. 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Альбатрос Трейд»
Джерело: складено автором на основі [9]

Клієнтами підприємства є корпоративні замовники міста Кременчук, а також Полтавської, Кіровоградської та Дніпропетровської областей. Основними замовниками послуг підприємства є лише підприємства, організація не співпрацює з роздрібними споживачами. Перелік замовників послуг ТОВ «Альбатрос Трейд» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Замовники послуг ТОВ «Альбатрос Трейд»

№ з/п	Тип підприємств	Підприємства
1	Комунальні підприємства	КП «ТЕПЛОЕНЕРГО» м. Кременчук; КП «СПЕЦЕКО» Горішньоплавнівської міської ради Полтавської області; КП «МІСЬКСВІТЛО» Горішньоплавнівської міської ради; КП «Виробниче управління водопровідно-каналізаційного господарства»; КП «Теплоенерго» Кременчуцької міської ради Полтавської області.
2	Промислові підприємства	ПАТ «КРЕМЕНЧУКМ'ЯСО»; ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»; ТОВ «АРХІКОНТ»; ТОВ «Біланівський ГЗК»; ТОВ «БІОПРОМОНЕРГО»; Благодійний фонд «Полтавського гірничо-збагачувального комбінату»; ТОВ «Верхньодніпровський авторемонтний завод»; ТОВ «ГЛОБИНО АГРО»; ТОВ «Глобинський маслосирзавод»; ТОВ «Науково-виробниче підприємство «Глобинський м'ясомолочний комплекс»; ТОВ «Єристівський ГЗК»; ТОВ «НВП «Глобинський свинокомплекс»; ТОВ «ФЕРРОСТОЙ»; Дочірнє підприємство «Ферротранс»
3	Навчальні заклади державної форми власності	Дмитрівська ЗОШ І-ІІІ ступенів; Спеціалізована загальноосвітня школа №5 ім. Л.І. Бугаєвської
4	Адміністративні установи	Виконавчий комітет Горішньоплавнівської міської ради Полтавської області; Пришибська Сільська Рада; Виконавчий комітет Новогалящинської селищної ради.
5	Приватні підприємства сфери послуг	ТОВ «ЖИТЛОІНВЕСТ»; ТОВ «Компанія Техінвест»; ТОВ «КОМСБУД»; ТОВ «СРН-ІНЖИНІРИНГ».
6	Інше	Центр культури, спорту та дозвілля «НАФТОХІМІК» управління з соціальної сфери ПАТ «УКРТАТНАФТА»

Джерело: складено автором за [9]

Отже, клієнтами ТОВ «Альбатрос Трейд» є такі підприємства та організації як гірничо-збагачувальні комбінати, які входять до групи компаній «Ferrexpo», комунальні підприємства Полтавської та Кіровоградської областей, адміністративні установи та приватні підприємства сфери послуг.

ТОВ «Альбатрос Трейд» не є виробником офісних меблів. Компанія є офіційним дилером офісних меблів від українських та іноземних виробників.

Компанія активно співпрацює з відомими виробниками меблів. Основні постачальники продукції наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Постачальники продукції, з якими співпрацює ТОВ
«Альбатрос Трейд»

№ з/п	Товар	Підприємство
1	Офісні меблі	ТОВ «Арт-Пром»; ТОВ «АФІНА-ГРУП»; ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «БАРСЬКІ»; ТОВ «БК ДОМОВОЙ»; ПП «Фірма «ДІАЛ»; ТОВ «ДЛС-МЕБЛІ»; ПП «Фірма «Королева»; ТОВ «МАГРЕСТ»; ТОВ «МАТРОЛЮКС»; Меблева фабрика «Прем'єра»; ТОВ «МЕБЛІ-СПОРТ»; ТОВ «МЕРКС ІНТЕРІО»; ТОВ «Нова Лінія 1»; АТ «Новий Стил»; ТОВ «СВІТ ЖАЛЮЗІ».
2	Меблі промислового призначення	ТОВ «АФІНА-ГРУП»; ТОВ «БК ДОМОВОЙ»; ПП «Фірма «Королева»; ТОВ «МАУДАУ»; ТОВ «Нова Лінія 1»; ПрАТ «УХЛ-МАШ»; ТОВ «СВІТ ІНСТРУМЕНТІВ».
3	Техніка	ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» (магазини COMFY); ТОВ «ТЕХНОСТИЛЬ-ПРО».
4	Будівельні матеріали	ПП «ПОЛО-ІНВЕСТИБУД»; ТОВ «Нова Лінія 1»; ТОВ «БК ДОМОВОЙ»; ТОВ «Студія скла».
5	Канцелярські матеріали	ПП «Фірма «Принцип»
6	Спортивне обладнання і дитячі ігрові майданчики	ТОВ «ЖЕЖ-КО»

Джерело: складено автором на основі [9]

При виборі постачальників велика увага приділяється відповідності продукції Державним стандартам якості продукції. Серед цих стандартів:

- ДСТУ EN 1335-1:2019 Меблі для адміністративних приміщень. Стілець офісний робочий. Частина 1. Розміри. Визначення розмірів (EN 1335-1:2000, IDT) [4];
- ДСТУ ГОСТ 16371:2016 Меблі. Загальні технічні умови (ГОСТ 16371-2014, IDT) [6];
- ДСТУ ГОСТ 19917:2016 Меблі для сидіння та лежання. Загальні технічні умови [7];
- ДСТУ CEN/TR 14073-1:2007 Меблі для адміністративних приміщень зберігальні. Частина 1. [5];
- ДСТУ 2081-92 Деталі офісні меблі. Терміни та визначення [8].

Оскільки підприємство у складі основного персоналу не має спеціалістів з монтажу, збору та доставки меблів, то для цього виду послуг залучаються сторонні організації. Постачальники послуг наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Постачальники послуг ТОВ «Альбатрос Трейд»

№ з/п	Вид послуг	Підприємство
1	Послуги будівельно-монтажних робіт	ТОВ «ТЕХІМПУЛЬС КР»; ТОВ «БК ДОМОВОЙ».
2	Доставка	ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено автором за [9]

Отже, підприємство користується послугами доставки від компанії ТОВ «Нова Пошта» та будівельно-монтажних робіт від ТОВ «ТЕХІМПУЛЬС КР» і ТОВ «БК ДОМОВОЙ».

За даними реєстру платника податків Головного управління ДПС у Полтавській області, Кременчуцької державної податкової інспекції ТОВ «Альбатрос Трейд» перебуває на обліку з 23.12.2015 р. За даними Опендатабот.ua на 25.05.2023 податкового боргу не зафіксовано [45].

Для аналізу господарської діяльності підприємства далі використовуються дані балансу та фінансової звітності ТОВ «Альбатрос Трейд» за період 2017-2021 роки (Додаток А-Д).

ТОВ «Альбатрос Трейд» є мікропідприємством. Згідно статті 2 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 996-XIV від 10.08.2022 мікропідприємствами є підприємства, показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передуює звітному, відповідають щонайменше двом із таких критеріїв:

- балансова вартість активів - до 350 тисяч євро включно;
- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) - до 700 тисяч євро включно;
- середня кількість працівників - до 10 осіб включно [1].

А тому згідно Наказу Міністерства фінансів України «Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність» № 161/4382 від 15 березня 2000 р. мікропідприємства складають спрощену фінансову звітність. Фінансової звітності мікропідприємства складається з Балансу (форма № 1-мс) і Звіту про фінансові результати (форма № 2-мс) [2].

Розглянемо Актив Балансу підприємства та його перший розділ Необоротні активи (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Необоротні активи ТОВ «Альбатрос Трейд» у 2017-2021 роках, тис. грн.

№ з/п	Актив	Код рядка	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5			
	I. Необоротні активи						
2	Нематеріальні активи	1000					
3	первісна вартість	1001					
4	накопичена амортизація	1002					
5	Незавершені капітальні інвестиції	1005	9,5	20,1	20,7	3,0	3,0
6	Основні засоби	1010	-	-	-	-	-
7	первісна вартість	1011	2,4	2,4	2,4	36,4	42,9
8	знос	1012	(2,4)	(2,4)	(2,4)	(36,4)	(42,9)

Джерело: [11, 12, 13, 14, 15]

Таким чином, згідно з табл. 2.4 дані про нематеріальні активи відсутні. Водночас кожного року є незавершені капітальні інвестиції, що свідчить про інвестиції в будівництво, ремонт, модернізацію та придбання об'єктів

основних фондів. У статті «Основні засоби» наводиться вартість орендованих об'єктів, при цьому залишкова вартість на кінець року дорівнює нулю.

Аналізуючи Пасив Балансу, а саме третій розділ «Поточні зобов'язання», було визначено, що у підприємства є короткострокова кредиторська заборгованість у 2017 та 2018 роках (7,3 тис. грн. та 27,2 тис. грн.). У подальшому короткострокових кредитів банку немає.

Розглянемо структуру та динаміку поточної кредиторської заборгованості (рис. 2.2).



Рис. 2.2 – Динаміка та структура поточних зобов'язань за період 2017-2021 рр., тис. грн.

Джерело: [11, 12, 13, 14, 15]

Отже, як видно з діаграми на рис. 2.2, в аналізованих періодах спостерігається стрімке збільшення поточних зобов'язань. У структурі поточної кредиторської заборгованості переважає короткострокова заборгованість за товари, роботи та послуги. Розрахунки зі страхування та з оплати праці, а також розрахунки бюджетом, становлять незначну частку.

Розглянемо фінансові результати підприємства зі звіту про фінансові результати. Згідно Наказу Міністерства фінансів України «Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку «Спрощена фінансова звітність» № 161/4382 від 15 березня 2000 р. у звіті про фінансові результати мікропідприємства заповнюють лише рядки 2000, 2120, 2240, 2280, 2050, 2180, 2270, 2285, 2290, 2300 та 2350 [2].

Проаналізуємо динаміку чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (рис. 2.3). У статті «Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)» відображається дохід від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг без непрямих податків і зборів та інших вирахувань з доходу.

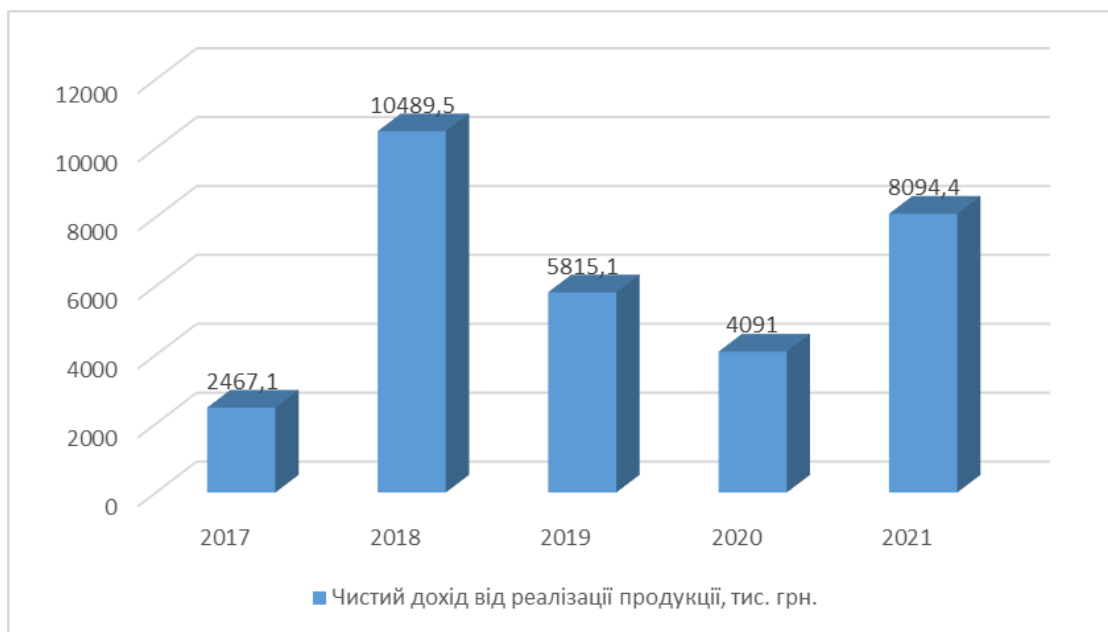


Рис. 2.3 – Динаміка чистого доходу від реалізації товарів (послуг) за 2017-2021 рр., тис. грн.

Джерело: [11, 12, 13, 14, 15]

Найбільший обсяг доходу спостерігається в 2018 році. З 2018 року до 2020 року спостерігається негативна динаміка. Проте вже у 2021 році обсяг доходу зріс майже до рівня 2018 року.

Нестабільність доходу пов'язана з залежністю організації від платоспроможності та фінансової стабільності підприємств-клієнтів. У фінансовій звітності було зазначено, що кожного року дебіторська заборгованість за товари та послуги становить близько 100 тис. грн. оскільки з промисловими підприємствами контракти укладаються на декілька років, то рівень доходу у різні роки також буде змінюватися в залежності від обсягу товарів та робіт, які були заплановані на конкретний період часу. Також підприємство відносно нещодавно розпочало свою практичну діяльність, а саме у 2016 році.

Наступним розглянемо чистий фінансовий результат (рис. 2.4). У статті «Чистий прибуток (збиток)» відображається чистий прибуток або чистий збиток – різниця між сумою фінансового результату до оподаткування, сумою витрат з податку на прибуток та сумою, яка зменшує (збільшує) фінансовий результат після оподаткування.

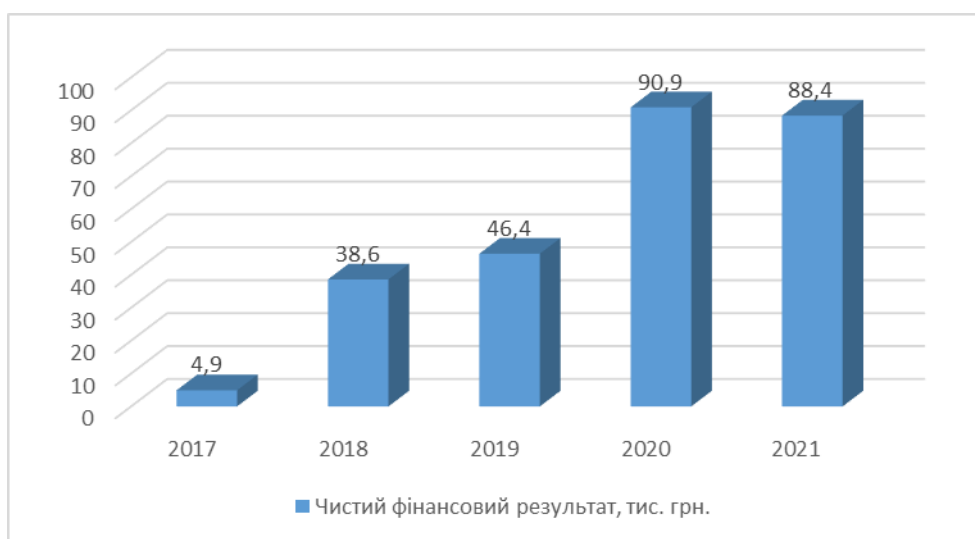


Рис. 2.4 – Динаміка чистого фінансового результату ТОВ «Альбатрос Трейд» за 2017-2021 рр., тис. грн.

Джерело: [11, 12, 13, 14, 15]

Зважаючи на рис. 2.4 можна зробити висновок, що до 2020 року спостерігається позитивна динаміка в обсязі прибутку, проте його зниження у 2021 році не є значним (2,5 тис. грн.). Найнижчий рівень прибутку зафіксовано у 2017 році на другий рік діяльності підприємства.

Отже, щорічне збільшення прибутку свідчить про грамотну організацію роботи всередині підприємства та здійснення заходів, спрямованих на його вдосконалення та розвиток.

Розглянемо операційні витрати підприємства (рис. 2.5), що включають в себе собівартість виготовленої та реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), інші операційні витрати та інші витрати.

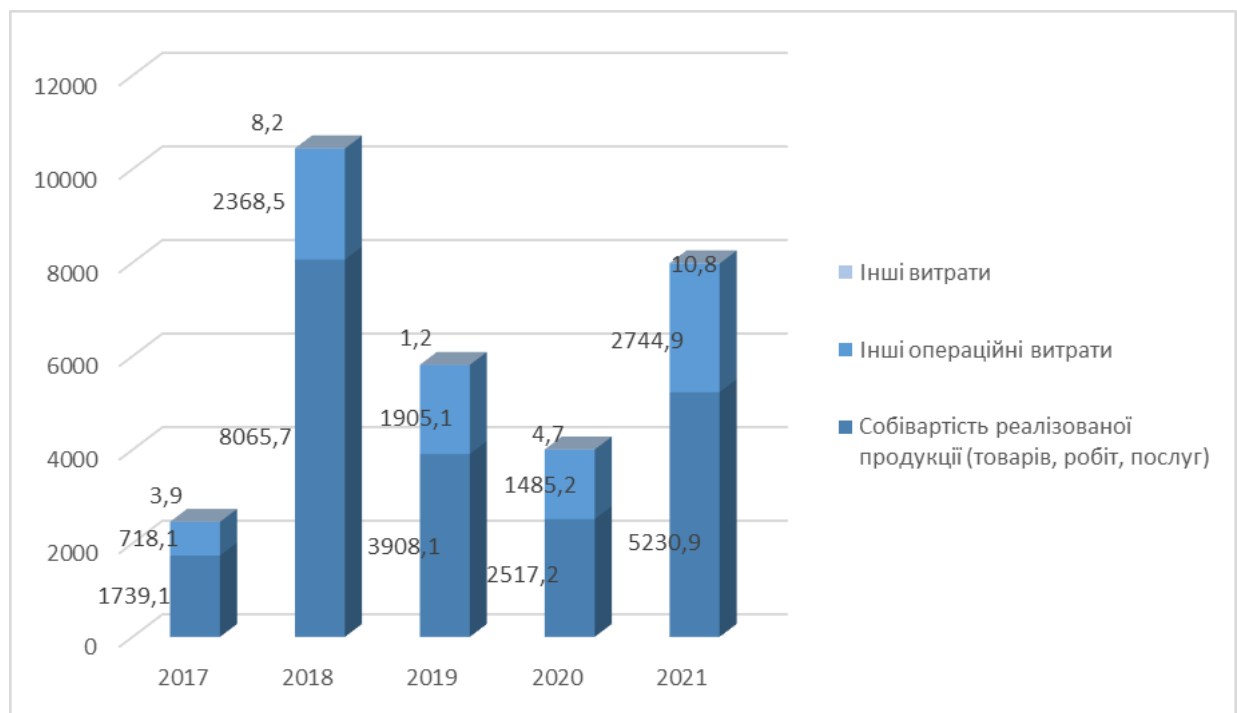


Рис. 2.5 – Динаміка операційних витрат ТОВ «Альбатрос Трейд» за 2017-2021 рр., тис. грн.

Джерело: [11, 12, 13, 14, 15]

Динаміка обсягу витрат є подібною до динаміки чистого доходу (рис. 2.3). У роки, де спостерігається більший обсяг витрат на закупку товару відповідно й більший дохід. Найбільший обсяг операційних витрат становить собівартість виготовленої та реалізованої продукції. Тому збільшення чи зменшення обсягу витрат спричинене кількістю замовлень від клієнтів. Чим більше замовлень, тим більше витрати на придбання товару, та зі збільшенням кількості укладених контрактів збільшується й дохід підприємства.

Основні показники діяльності ТОВ «Альбатрос Трейд» наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні показники діяльності ТОВ «Альбатрос Трейд»

№ з/п	Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
		2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	5815,1	4091,0	8094,4	-1724,1	4003,4	-29,65	97,86
2	Обігові кошти, тис. грн.	768,8	2700,7	2649,6	1931,9	-51,1	251,29	-1,89
3	Поточні зобов'язання	776,2	2 611,7	2471,6	1835,5	-140,1	236,47	-5,36
4	Власний капітал	13,3	92,0	181,0	78,7	89	591,73	96,74
5	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	3908,1	2517,2	5230,9	-1390,9	2713,7	-35,59	107,81
6	Операційні витрати	1905,1	1485,2	2744,9	-419,9	1259,7	-22,04	84,82
7	Інші витрати	1,2	4,7	10,8	3,5	6,1	291,67	129,79
8	Валовий прибуток (збиток), тис. грн	1962,9	1600,8	2863,5	-362,1	1262,7	-18,45	78,88
9	Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	56,6	110,9	107,8	54,3	-3,1	95,94	-2,80
10	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	46,4	90,9	88,4	44,5	-2,5	95,91	-2,75

Продовження табл. 2.5

№ з/п	Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
		2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
11	Коефіцієнт оборотності обігових коштів	11,74	2,36	3,03	-9,38	0,67	-	-
12	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-1011,32	77,70	59,30	1089,02	-18,4	-	-
13	Рентабельність операційної діяльності, %	0,80	2,22	1,09	1,42	-1,13	-	-
14	Рентабельність власного капіталу, %	-806,96	172,65	64,76	979,61	-107,89	-	-
15	Рентабельність загальна, %	7,17	4,10	4,06	-3,07	-0,04	-	-
16	Коефіцієнт загальної ліквідності	0,99	1,03	1,07	0,04	0,04	-	-

Джерело: складено автором на основі [11, 12, 13, 14, 15]

Таким чином, узагальнення основних показників діяльності підприємства дає можливість свідчити, що фінансовий стан підприємства є задовільним. Рівень прибутку зростає з кожним роком діяльності. Відсутність збиткової діяльності свідчить про фінансову стабільність.

Наявність оборотного капіталу свідчить про платоспроможність підприємства та спроможність погасити короткострокові зобов'язання. За рік оборотний капітал здійснює 11,8, 3,4 та 3 обороти у 2019, 2020 та 2021 роках відповідно. Тобто короткострокові зобов'язання підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів. Збільшення оборотності ж власного капіталу свідчить про покращення фінансового стану підприємства у 2020 та 2021 роках. Проте у той же час показник ліквідності в усіх аналізованих періодах

не є достатніми, що свідчить про неможливість погашення усіх поточних зобов'язань.

Відносно низькі показники загальної рентабельності можуть свідчити про падаючий попит на продукцію підприємства. Рентабельність же власного капіталу (за винятком 2019 року) є високою, що свідчить про достатню прибутковість власного капіталу, вкладеного в підприємства. Низьке значення рентабельності операційної діяльності вказує на зниження ефективності господарської діяльності підприємства, а отже вибір та обґрунтування нової стратегії розвитку для ТОВ «Альбатрос Трейд» є необхідним заходом для збереження конкурентних позицій та підвищення ефективності діяльності у стратегічній перспективі.

2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища

Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження позитивних і негативних чинників, що можуть чинити вплив на підприємство в перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства [41].

При цьому відбувається поділ стратегічного аналізу на дві складові частини:

- 1) аналіз внутрішнього середовища;
- 2) аналіз зовнішнього середовища.

Аналіз внутрішнього середовища організації передбачає комплексну оцінку ресурсів і потенційних можливостей підприємства спрямованих на оцінку поточного стану, сильних і слабких сторін діяльності, визначення імовірних стратегічних проблем. Метою цього аналізу є оцінка стратегічної

ситуації в організації враховуючи наявні обмеження сильних і слабких сторін діяльності.

Для отримання інформації про поточну ситуацію в організації було використано такі методи як спостереження, анкетне опитування (анкетування) та інтерв'ю. Джерелами інформації для проведення аналізу є внутрішня документація підприємства, а також дані, отримані під час інтерв'ю з працівниками підприємства. Визначення основних факторів аналізу внутрішнього середовища (організація управління, виробництво/ надання послуг, фінанси, маркетинг та персонал) дає змогу визначити конкурентні переваги підприємства та слабкі сторони його діяльності. Результати аналізу внутрішнього середовища наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Альбатрос Трейд»

№ з/п	Аналіз внутрішнього середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	Організація управління	Оскільки це мікропідприємство, то організаційна структура є простою	
		Оперативне регулювання на звернення клієнтів	
2	Виробництво/ надання послуг	Широкий асортимент товарів на будь-який бюджет та для будь-якої потреби клієнта (меблі для офісів, складів, цехів, навчальних закладів)	Відсутність власного магазину та виставкового залу, де будуть представлені зразки продукції.
		Високий рівень сервісного та гарантійного обслуговування	
3	Фінанси	Фінансова стабільність (прибуткова діяльність підприємства за аналізований період)	
4	Маркетинг		Орієнтація на великі підприємства, а не на роздрібних покупців

Продовження табл. 2.6

№ з/п	Аналіз внутрішнього середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
4	Маркетинг		Відсутність сайту підприємства
			Відсутність реклами протягом усього терміну діяльності підприємства
5	Персонал	Компетентність персоналу	
		Постійне підвищення кваліфікації персоналу	

Джерело: складено автором за [9, 11, 12, 13, 14, 15]

Отже, за наведеними даними у табл. 2.5 можна зробити висновок, що в діяльності підприємства переважають сильні сторони. Оперативне реагування на запити клієнтів, широкий асортимент пропонованих товарів та високий рівень сервісного обслуговування зумовлюють розширення клієнтської бази та повторні звернення від минулих замовників. А це в свою чергу впливає на фінансову стабільність. Невеликий розмір підприємства зумовлює просту організаційну структуру управління та малий штат співробітників (5 осіб), що дозволяє приділяти значну увагу розвитку та підвищенню кваліфікації персоналу. За результатами проведеного опитування було визначено, що працівники щорічно відвідують промислові виставки як в Україні, так і за кордоном.

Проте незважаючи на це є й недоліки. Серед них головним є відсутність магазину чи виставкового залу, де замовники мали б змогу ознайомитися зі зразками меблів. Також орієнтація лише на великі промислові підприємства зумовлює великий рівень конкуренції та обмежений перелік клієнтів, у той час як попит на даний товар у роздрібних споживачів та малих підприємств є достатньо високим. Відсутність сайту та рекламної діяльності протягом усього

терміну існування фірми також є суттєвими недоліками і перешкоджають залученню нових клієнтів.

Дослідження виключно внутрішнього середовища не дає повного обсягу інформації, а отже виникає необхідність аналізу зовнішнього середовища, що полягає у визначенні тенденцій, можливостей та загроз.

Підприємство постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Ресурси зовнішнього середовища значні, проте їх використовують й інші підприємства, що перебувають у цьому самому середовищі. Саме тому постійно зберігається ризик того, що організація не здатна отримати необхідні ресурси ззовні. Це може призвести до зниження потенціалу та багатьох інших негативних для підприємства наслідків.

Тому ключовим завданням стратегічного управління є створення такої взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, яка дозволяла б підтримувати потенціал на рівні, достатньому для досягнення поставлених цілей і тим самим забезпечувала можливість розвиватися в довгостроковій перспективі [21, с. 340].

Проаналізуємо зовнішнє середовище підприємства за такими групами чинників як споживачі, конкуренти, постачальники та держава (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Альбатрос Трейд»

№ з/п	Група чинників	Тенденції	Можливості	Загрози
1	Споживачі	Постійне зростання вимог споживачів до якості товарів та послуг, а також щодо їх асортименту.	Розширення асортименту пропонує товарів	Зменшення попиту на пропонує товари, особливо високого цінового сегменту

Продовження табл. 2.7

№ з/п	Група чинників	Тенденції	Можливості	Загрози
1	Споживачі	Погіршення стану справ на підприємствах (а особливо промислових, які є основними замовниками компанії) негативно впливає на їх платоспроможність та здатність оновлювати основні засоби.	Освоєння нових ринків	Погіршення ситуації на підприємствах України
2	Конкуренти	Меблевий ринок має достатньо високий рівень конкуренції.	Проведення рекламної кампанії	Висока конкуренція
		Виробники меблів, які раніше реалізували свою продукцію через посередників, починають реалізувати товари за допомогою нульового каналу збуту без використання послуг посередників		Підвищення конкуренції з виробниками меблів
3	Постачальники	Зростання цін на продукцію, що призводить до збільшення витрат та зменшення прибутку, щоб зберегти ціну товару на тому ж рівні.	Пошук нових постачальників	Зменшення прибутку
4	Держава	Погіршення політичної та економічної ситуації в Україні негативно впливає на результати діяльності підприємств		Нестабільність політичної та економічної ситуації в Україні
		Податкове навантаження у період нестабільності негативно впливає на фінансові результати.		Податкова політика держави

Джерело: складено автором за [9, 11, 12, 13, 14, 15]

За результатами аналізу у табл. 2.7 видно, що останнім часом спостерігаються негативні тенденції у діяльності підприємств меблевого ринку. Ринок меблів характеризується помірно високим рівнем

невизначеності. На даний момент існують загрози, які можуть перешкоджати діяльності підприємства. Головна з них – це висока конкуренція у галузі.

За останні роки український ринок меблів скоротився в 2,5 рази. У 2022 році об'єм ринку склав близько \$570 млн, тоді як у 2014-му перевищував позначку в \$1,4 млрд. Значне скорочення ринку пов'язане з декількома факторами: територіальним зменшенням ринку, кризовим періодом, зростанням цін, відтоком економічно активного населення з країни та низьким рівнем доходів громадян.

Розглянемо структуру ринку меблів в Україні у 2022 році (рис. 2.6).

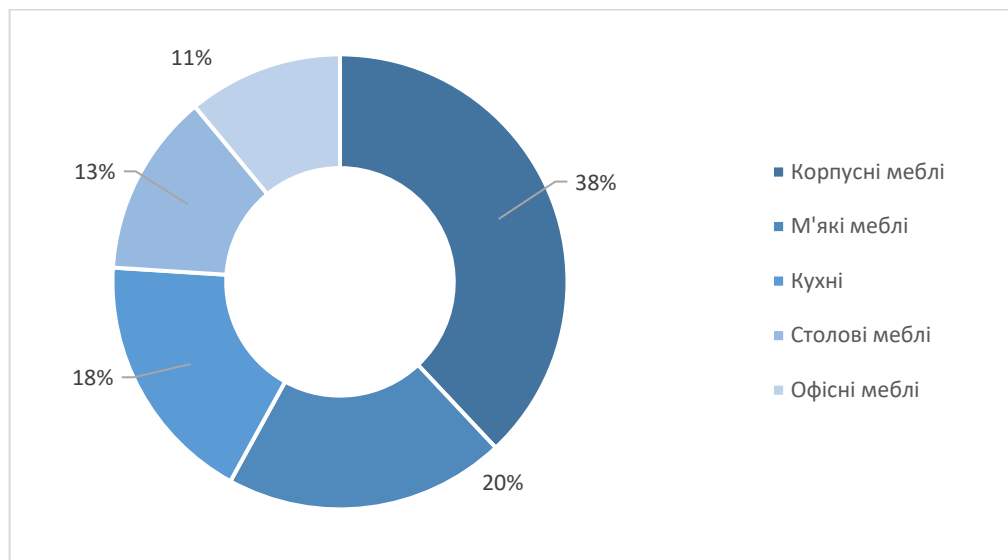


Рис. 2.6 – Структура ринку меблів в Україні у 2022 році

Джерело: дані мережі меблів «Центр Меблів»

Як бачимо з рис. 2.6, офісні меблі займають найменшу частку ринку меблів в Україні, проте це не виключає конкуренції в галузі та загрози появи «нових гравців». Варто відзначити й сезонність попиту на офісні меблі. Потреба в офісних меблях зростає до середини весни, коли завершується формування замовлень на проведення ремонтних та будівельних робіт і майбутні клієнти починають облаштовувати помешкання стільцями, столами,

шафами. До середини літа зазвичай попит дещо знижується, але вже з початку вересня знову відбувається зростання продаж. Особливо спостерігається тенденція зростання об'єму реалізації меблів через дилерські мережі (близько 30% від усіх продажів), що є однією з можливостей для ТОВ «Альбатрос Трейд», яке є саме дилером офісних меблів.

Таким чином, серед головних загроз в першу чергу є нестабільність політичної та економічної ситуації в Україні, що тягне за собою погіршення стану справ на великих промислових підприємствах, що є головними споживачами послуг ТОВ «Альбатрос Трейд», та зменшення їх платоспроможності. Підвищення цін постачальників на продукцію призводить до зменшення прибутку при намаганні залишити ціну на тому ж рівні, адже зараз спостерігається зниження попиту на офісні меблі, особливо високого цінового діапазону.

Одним з важливих інструментів аналізу конкурентної позиції підприємства є модель п'яти сил Майкла Портера. Дана модель визначає джерела конкуренції, з якими фірма може зіткнутися у будь-який момент часу. Розроблена М. Портером модель п'яти сил галузевої конкуренції дає змогу виявити причини виникнення конкурентної боротьби між фірмами, які функціонують у галузі, проаналізувати стан галузевого ринку і дослідити перспективи його подальшого розвитку, що є надзвичайно важливим для формування стратегій подальшої діяльності та розвитку фірм. Модель п'яти сил розглядає п'ять факторів, які дають змогу визначити здатність компанії пристосовуватися до нових умов чи оцінити власну конкурентну позицію виходячи з інформації про інші компанії в цій галузі, постачальників і споживачів [20, с.133].

Отже, проведемо аналіз конкурентних сил для ТОВ «Альбатрос Трейд» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Модель п'яти сил М. Портера для ТОВ «Альбатрос Трейд»

№ з/п	Конкурентна сила	Оцінка впливу (1-10)	Значення для компанії
1	Ринкова влада постачальників	6 (середній рівень впливу)	Деякі вітчизняні постачальники меблів почали реалізувати свою продукцію використовуючи прямі канали збуту та відмовившись від послуг посередників. З боку постачальників загроза існує, але на даний момент вона ще не є значною.
2	Ринкова влада споживачів	5 (середній рівень впливу)	Кінцеві споживачі продукції (зазвичай це промислові підприємства та великі компанії) є прихильними до аналізованого підприємства, та зниження доходів, а відповідно і купівельної спроможності, як у підприємств, так і у роздрібних покупців чинить негативний вплив.
3	Конкуренція серед існуючих гравців	8 (високий рівень впливу)	Конкуренція на ринку меблів (а особливо офісних меблів) є значною, особливо у теперішніх умовах, коли попит на дану продукцію за останній рік значно знизився.
4	Загроза появи нових гравців	5 (середній рівень впливу)	Загроза появи нових гравців на ринку меблів існує завжди. Негативний вплив чинить і відмова деяких виробників меблів від послуг посередників, адже вони мають гарну репутацію та високу прихильність споживачів.
5	Загроза появи альтернативних продуктів і послуг	4 (низький рівень впливу)	Поява альтернативних продуктів є низькою, проте ризик появи нових гравців на ринку, що надаватимуть схожі послуги, все ж існує.

Джерело: складено автором за [20]

Таким чином, за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що найбільшу загрозу для підприємства становить конкуренція серед існуючих гравців, а також ринкова влада постачальників. У той же час ризик появи альтернативних продуктів і послуг є невисоким.

Проаналізуємо внутрішнє та зовнішнє середовище організації за допомогою SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз – це метод стратегічного планування, який дає змогу визначити сильні і слабкі сторони підприємства, передбачити ризики і забезпечити розвиток у майбутньому за рахунок всебічного підходу.

Цей аналіз передбачає поділ факторів впливу на 4 групи:

S – strengths: сильні сторони підприємства.

W – weaknesses: слабкі сторони.

O – opportunities: можливості.

T – threats: загрози.

Варто зазначити, що перші два фактори SWOT-аналізу в маркетингу відносяться до внутрішніх, а останні два – до зовнішніх (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – SWOT-аналіз ТОВ «Альбатрос Трейд»

Сильні сторони	Слабкі сторони
— Проста організаційна структура управління підприємством; — Оперативне реагування на звернення клієнтів та вирішення проблем, що виникли; — Широкий асортимент товарів на будь-який бюджет та для будь-якої потреби клієнта; — Високий рівень сервісного та гарантійного обслуговування; — Фінансова стабільність; — Компетентність персоналу; — Постійне вдосконалення та підвищення знань і навичок персоналу, а особливо менеджерів, які безпосередньо контактують з замовниками.	— Відсутність власного магазину та виставкового залу; — Орієнтація на великі (в основному промислові) підприємства; — Відсутність сайту підприємства; — Відсутність реклами.
Можливості	Загрози
— Проведення рекламної кампанії; — Освоєння нових ринків; — Розширення асортименту пропонованих товарів; — Пошук нових постачальників.	— Висока конкуренція на меблевому ринку та підвищення конкуренції з виробниками меблів, які реалізують товар без посередників; — Нестабільність політичної та економічної ситуації в Україні; — Погіршення стану справ на великих підприємствах, що є основними споживачами.

Джерело: складено автором за [9, 11, 12, 13, 14, 15]

Отже, як бачимо з табл. 2.9, сильних сторін значно більше, ніж слабких. Найважливішими перевагами є широкий асортимент товарів та високий рівень сервісного й гарантійного обслуговування, а також компетентний персонал. Постійне вдосконалення та підвищення знань і навичок персоналу, а особливо менеджерів, які безпосередньо контактують з замовниками, є надзвичайно важливим. Такими чином, внутрішнє середовище організації є добре організованим, незважаючи на наявні недоліки.

Варто використати такі можливості зовнішнього середовища як вихід на новий ринок та відповідно розширення асортименту меблів, а також проведення рекламної кампанії, що дозволить підвищити упізнаваність та залучити нових клієнтів, навіть серед роздрібних покупців.

Хоча підприємство має більше можливостей, аніж загроз, вплив останніх на діяльність підприємства не варто недооцінювати. Адже нестабільність політичної ситуації та постійна поява нових конкурентів на ринку може спричинити ризики у діяльності організації.

Зважаючи на проведений SWOT-аналіз підприємства можна сказати, що незважаючи на значні переваги підприємства на ринку, існують і недоліки, які заважають збуту продукції. Саме тому стратегічне управління діяльністю є важливим.

2.3 Вибір стратегії розвитку організації

Для визначення відповідної стратегії підприємства використаємо SPACE-аналіз, що оцінить відповідні критерії внутрішнього та зовнішнього середовищ:

- 1) фінансове становище (ФС);

- 2) привабливість галузі (ПГ);
- 3) стабільність середовища (СС);
- 4) конкурентоспроможність підприємства (КП).

Для розрахунку критеріїв фінансового становища необхідно додатково розрахувати такі показники як ліквідність, оборотність оборотних активів, фондівдача, рентабельність власного капіталу та фінансова незалежність.

Коефіцієнт поточної ліквідності розраховується за формулою:

$$K_{\text{л}} = \frac{\text{Поточні оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.1)$$

$$K_{\text{л}} = \frac{2649,6}{2471,6} = 1,07$$

Рекомендоване значення цього показника 1-2, а у нашому випадку це 1,07, тому даний показник перебуває в нормі.

Оборотність оборотних активів можна знайти за формулою:

$$\text{Оборотність оборотних активів} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньорічний обсяг оборотних активів}} \quad (2.2)$$

$$\text{Оборотність оборотних активів} = \frac{8094,4}{(2700,7/2 + 2649,6/2)} = \frac{8094,4}{1350,35 + 1324,8} = 3,03$$

Чим вище цей показник, тим вище швидкість оборотності оборотних коштів і тим вище ефективність їх використання. Прискорення оборотності оборотних коштів означає зменшення потреби в них і тому є одним з найважливіших завдань підприємства.

Головним фактором недостатньо високого значення показника є постійна присутність дебіторської заборгованості за товари і послуги. Для збільшення оборотності оборотних активів необхідно вжити заходи повернення коштів компанії.

Фондовіддача знаходиться за формулою:

$$\text{Фондовіддача} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньорічна залишкова сума основних засобів}} \quad (2.3)$$

Оскільки середньорічна залишкова сума основних засобів дорівнює 0, то цей показник ми не можемо розрахувати.

Рентабельність власного капіталу розраховується так:

$$\text{Рентабельність власного капіталу} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна сума власного капіталу}} \times 100\% \quad (2.4)$$

$$\text{Рентабельність власного капіталу} = \frac{88,4}{(92,0/2 + 181,0/2)} \times 100\% = 64,7\%$$

Показник рентабельності власного капіталу становить 64,7%. Загалом, ефективність використання власного капіталу є високою.

Коефіцієнт фінансової незалежності розраховується за формулою:

$$K_{\text{л}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Сума пасивів (Баланс)}} \quad (2.5)$$

$$K_{\text{л}} = \frac{181,0}{2652,6} = 0,06$$

Для посередників та оптових торговців це показник має становити від 0,3, а у нашому випадку це 0,06, що є достатньо низьким значенням.

На основі попередніх показників розраховуємо критерії фінансового становища (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Розрахунок критеріїв фінансового становища (ФС)

№ з/п	Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка, балів
1	Ліквідність	1	2	3	4	5	0,05	0,25
2	Оборотність оборотних активів	1	2	3	4	5	0,05	0,2
3	Фондовіддача	1	2	3	4	5	0,1	0,1
4	Рентабельність власного капіталу	1	2	3	4	5	0,2	1
5	Фінансова незалежність	1	2	3	4	5	0,1	0,1
6	Стабільність отримання прибутку	1	2	3	4	5	0,5	2,5
	Фінансове становище							4,15

Джерело: [3, 4, 5, 6, 7]

Оцінка фінансового становища дорівнює 4,15 балів. Далі визначаємо критерії привабливості галузі (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Розрахунок критеріїв привабливості галузі (ПГ)

№ з/п	Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка, балів
1	Потенціал зростання	1	2	3	4	5	0,2	1
2	Конкурентна ситуація	1	2	3	4	5	0,1	0,3
3	Стадія життєвого циклу галузі	1	2	3	4	5	0,1	0,4
4	Використання ресурсів	1	2	3	4	5	0,2	0,8
5	Капіталоемність	1	2	3	4	5	0,1	0,3
6	Бар'єри входження на ринок	1	2	3	4	5	0,1	0,3
7	Державна підтримка	1	2	3	4	5	0,2	0,2
	Привабливість галузі							3,3

Джерело: [3, 4, 5, 6, 7]

Отже, зважена оцінка привабливості галузі становить 3,3 бали. Розрахуємо критерії стабільності середовища (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Розрахунок критеріїв стабільності середовища

№ з/п	Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка, балів
1	Інновації та НТП	1	2	3	4	5	0,1	0,4
2	Інфляція	1	2	3	4	5	0,1	0,1
3	Попит	1	2	3	4	5	0,3	1,2
4	Державне регулювання галузі	1	2	3	4	5	0,15	0,45
5	Агресивність конкурента	1	2	3	4	5	0,3	1,5
6	Маркетингові та рекламні можливості	1	2	3	4	5	0,05	0,2
Стабільність середовища								3,85

Джерело: [3, 4, 5, 6, 7]

Стабільність середовища становить має оцінку 3,85 бали. Визначаємо останній показник – конкурентоспроможність підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства (КП)

№ з/п	Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка, балів
1	Ринкова частка	1	2	3	4	5	0,1	0,2
2	Якість продукту	1	2	3	4	5	0,4	2,0
3	Стадія життєвого циклу продукту	1	2	3	4	5	0,05	0,2
4	Прихильність покупців	1	2	3	4	5	0,3	1,5
5	Рентабельність продаж	1	2	3	4	5	0,1	0,4
6	Ступінь вертикальної інтеграції	1	2	3	4	5	0,05	0,05
Конкурентоспроможність підприємства								4,35

Джерело: [3, 4, 5, 6, 7]

Конкурентоспроможність підприємства була оцінена в 4,35 бали.

Далі визначимо вектор рекомендованої стратегії за наступними формулами:

$$X = \text{ПГ} - \text{КП} = 3,3 - 4,35 = -1,05$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СС} = 4,15 - 3,85 = 0,3$$

Графік SPACE-аналізу буде виглядати наступним чином (рис. 2.7):

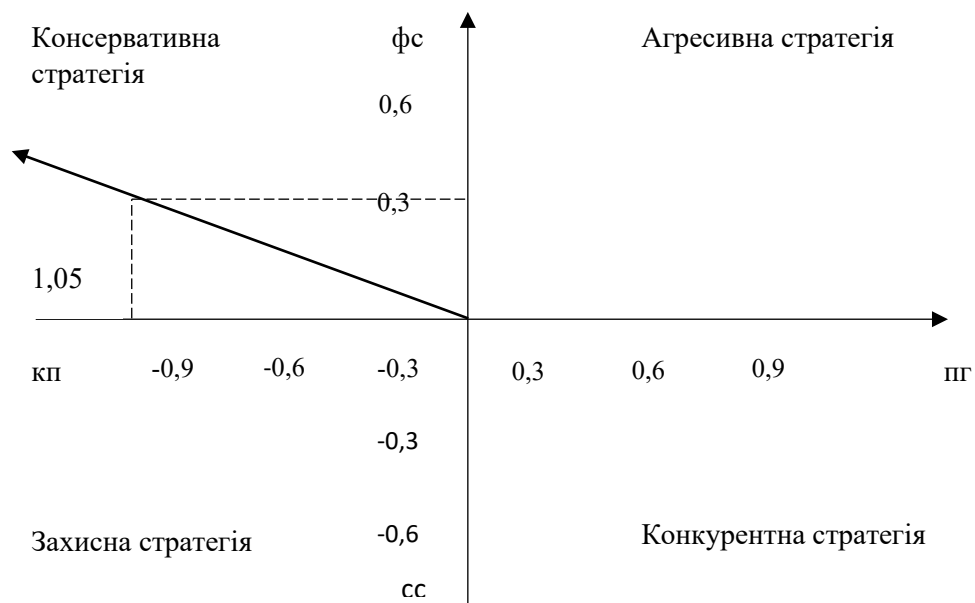


Рис. 2.7 – Графік SPACE-аналізу

Джерело: складено автором

Отже, згідно з графіком SPACE-аналізу було визначено, що для підприємства варто обрати консервативну стратегію.

Консервативна стратегія – це типова стратегія для підприємств, що діють на стабільних ринках з низькими темпами зростання. Основними механізмами є:

- зниження собівартості при підвищенні якості товару;
- скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки.

У даному випадку варто концентрувати зусилля на фінансовій стабілізації. Найважливішим чинником при цьому є конкурентоспроможність продукту.

2.4. Стратегічне планування діяльності підприємства

Для постановки стратегічних цілей було обрано чотири групи показників, які підприємство буде розвивати в межах стратегії на 2023-2024 рр. (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Стратегічні цілі ТОВ «Альбатрос Трейд» на 2023-2024 роки

№ з/п	Група	Стратегічна ціль	Показник	Значення показника	Заходи
1	Фінанси	Оптимізувати витрати	Витрати підприємства	Оптимізувати витрати до 90% у порівнянні з 2021 роком, тобто знизити витрати на 10%	Необхідно проводити тендер серед постачальників та обирати найбільш вигідніші умови покупки товару.
		Залишити собівартість продукції на тому ж рівні	Собівартість товару	Не підвищувати собівартість продукції більш ніж на 5% до рівня 2021 року	У собівартість товару закладені прямі витрати на придбання товару у виробника, витрати на оплату праці та соціальне страхування, а також оплату послуг зі зборки меблів. Тому, якщо постачальники не будуть підвищувати ціни на товар, собівартість залишиться без змін.

Продовження табл. 2.14

№ з/п	Група	Стратегічна ціль	Показник	Значення показника	Заходи
1	Фінанси	Збільшити обсяги реалізації продукції	Обсяг реалізованої продукції	Збільшити на 10-15% у порівнянні з 2021 роком	Залучення нових клієнтів, провівши рекламну кампанію. Також варто співпрацювати й з дрібними фірмами, де попит є вищим.
2	Клієнти	Розширити клієнтську базу	Кількість клієнтів	Збільшити кількість клієнтів на 5% у порівнянні з 2021 роком	Провести рекламну кампанію. Розширити цільову аудиторію, додавши до потенційних клієнтів й роздрібних покупців та малі підприємства.
3	Маркетинг	Створити позитивний імідж підприємства та підвищити впізнаваність	Імідж підприємства	Підвищити впізнаваність підприємства на 30%	Провести рекламну кампанію (зовнішня реклама, реклама на місцевому ТБ, радіо, в соціальних мережах).
4	Персонал	Підвищити мотивацію персоналу	Мотивація	Підвищити мотивацію персоналу задля зростання продуктивності праці на 20%	Запровадити грошові премії та підвищити оклад у менеджерів. Придбати подарункові сертифікати для працівників на той вид діяльності, який їм подобається. Запровадити додаткові вихідні дні (працівник може обрати, який саме день).
4	Персонал	Підвищити кваліфікацію персоналу	Кваліфікація персоналу	Підвищити кваліфікацію персоналу на 15-20%	Відвідати курси з підвищення кваліфікації, а також виставки та тренінги, які проводять провідні українські компанії з виробництва меблів

Джерело: власна розробка автора

Оскільки від собівартості продукції залежить кінцевий показник діяльності підприємств — прибутковість, то цей показник є найголовнішим в фінансовій групі. Незважаючи на підвищення цін постачальниками, вартість кінцевого продукту варто залишити без змін.

Зважаючи на проведений аналіз фінансового стану можна визначити, що розмір витрат є великим, а прибутку навпаки – малим. Хоча підприємство є прибутковим (у жодному з років не зафіксовано збиткової діяльності), все ж варто оптимізувати витрати, щоб отримувати більший фінансовий результат. Тому зниження витрат підприємства на 10% також є однією зі стратегічних цілей підприємства.

Також серед стратегічних цілей організації й розширення клієнтської бази. Це можна досягти в першу чергу проведенням рекламної кампанії. Про підприємство знають виключно у вузьких колах споживачів, а саме великих промислових підприємствах. Також варто залучати й мікропідприємства та малі підприємства, адже їхня кількість значно більше за промислових гігантів. Якщо стан справ у промислових підприємств за період воєнних дій значно погіршився, то підприємства сфери послуг в основному продовжують динамічно розвиватися навіть у таких складних умовах.

Стратегічною ціллю за маркетингом є створити позитивний імідж підприємства та підвищити впізнаваність. Це передбачає проведення першої рекламної кампанії. Для цього варто використовувати усі види реклами: зовнішня (банери, сітілайти), показ рекламного ролику на місцевих телеканалах, рекламне повідомлення по радіо та реклама у соціальних мережах.

Підвищення кваліфікації персоналу є пріоритетним напрямком, адже саме від компетентності персоналу та його професіоналізму залежить процес здійснення підприємницької діяльності. Ключовим заходом підвищення кваліфікації персоналу є підвищення їх кваліфікації, що передбачає навчання

на курсах за професійною спрямованістю. Крім цього працівники, а саме менеджери, і надалі відвідуватимуть тренінги та промислові виставки, які влаштовують провідні виробники меблів в Україні. Також варто подбати й про мотивацію персоналу. Як засіб матеріальної мотивації буде запроваджена система премій. Буде запроваджено й додаткові вихідні дні.

Відповідно до поставлених цілей обираємо стратегія за трьома рівнями: перший – базова стратегія, другий – конкурентна стратегія, третій – функціональні стратегії.

Основною стратегією було обрано стратегію посилення позицій, одна зі стратегій концентрованого зростання (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Стратегія розвитку ТОВ «Альбатрос Трейд» на 2023-2024 роки

№ з/п	Стратегії	Функціональні стратегії	Заходи щодо реалізації стратегії
1	Основна: Стратегія посилення позицій	Виробнича	1. Підвищення рівня якості товарів та послуг, що пропонуються клієнтам. Детальна перевірка продукції постачальників на відповідність ДСТУ. 2. Пошук нових постачальників. 3. Облаштування виставкового залу зі зразками продукції. 4. Запровадити новий вид діяльності – 43.32 Установлення столярних виробів. Тобто збір та установку меблів будуть проводити працівники підприємства, що дозволить не залучати сторонні організації. Також підприємство може пропонувати свої послуги по монтажу меблів іншим підприємствам.
		Маркетингова	1. Визначення нового цільового ринку: фізичні особи та юридичні особи (підприємства, установи, організації) 2. Проведення рекламної кампанії (реклама на ТБ, радіо, у соціальних мережах, зовнішня реклама) по містах Кременчук, Полтава та Горішні Плавні. 3. Створення сайту підприємства.

Продовження табл. 2.15

№ з/п	Стратегії	Функціональні стратегії	Заходи щодо реалізації стратегії
1	Основна: Стратегія посилення позицій	Фінансова	1. Проведення тендерів серед постачальників для вибору найбільш вигідних для себе умов. 2. Оцінювання фінансового стану підприємства. 3. Оцінювання доцільності усіх видів витрат підприємства, зокрема витрат на формування капіталу. 4. Фінансове планування, прогнозування і контроль.
		Управління персоналом	1. Розвиток та навчання персоналу: навчання на курсах з підвищення кваліфікації; відвідування промислових виставок, які влаштовують виробники. 2. Прийняття на роботу нових співробітників, які спеціалізуються на будівельно-монтажних роботах. 3. Проведення тренінгів для персоналу на тему підвищення ефективності командної роботи. 4. Запровадження премій за досягнення як засіб матеріальної мотивації. 5. Побудова системи нематеріальної мотивації, що включає запровадження додаткових вихідних днів щомісяця та придбання подарункових сертифікатів на ті види діяльності, які подобаються працівникам.
2	Додаткова: Стратегія розвитку товару	Виробнича	1. Пошук постачальників дитячих меблів. 2. Відбір кращих зразків, які є якісними та відповідають ДСТУ. 3. Облаштування виставкового залу.
		Маркетингова	1. Проведення маркетингових досліджень ринку. 2. Вихід на ринок з новим товаром – дитячими меблями. 3. Проведення рекламної кампанії на території міста Кременчук та Полтавської області.
		Фінансова	1. Проведення тендерів серед постачальників для вибору найбільш вигідних для себе умов. 2. Фінансове планування, прогнозування і контроль.
		Управління персоналом	1. Розвиток та навчання персоналу: відвідування промислових виставок, які влаштовують виробники. 2. Прийняття на роботу нових співробітників, які спеціалізуються на будівельно-монтажних роботах.

Джерело: власна розробка автора

Стратегія посилення позиції на ринку – це стратегія, за якої підприємство намагається завоювати кращі позиції на вже освоєному ринку та з даним продуктом. Вона включає в себе ресегментування й репозиціонування на освоєних ринках зі старим продуктом. Щоб реалізувати цю стратегію необхідно докласти значні зусилля в сфері маркетингу. Заходи з реалізації цієї стратегії, а також функціональні стратегії наведені у табл. 2.15.

У процесі дослідження було виявлено, що перспективним напрямом є вихід на ринок з новим товаром (офісні меблі залишаються основною продукцією), а саме з дитячими меблями. У місті Кременчук та на території Полтавської та Кіровоградської областей загалом відбувається заміна старих меблів у школах та дитячих садках, а також ремонт укріплень у навчальних закладах, а отже існує попит на цей вид продукції. Якщо ж обладнання для шкіл (офісні столи, парти, стільці) вже постачалось, то дитячі меблі для ДНЗ є новим напрямком.

Як додаткову стратегію було обрано стратегію розвитку товару. Стратегія розвитку продукту припускає вирішення задачі зростання за допомогою реалізації нового товару, але при цьому підприємство реалізує його на тому ж самому ринку.

Висновки за розділом 2. У розділі 2 було проаналізовано підприємство ТОВ «Альбатрос Трейд», що спеціалізується на неспеціалізованій оптовій торгівлі та оптовій торгівлі офісними меблями.

Фінансовий стан є стабільним, про що свідчить відсутність збиткової діяльності, проте обсяг річного доходу є нестабільним та до 2020 року мав тенденцію до зниження. Дохід підприємства залежить від кількості замовлень, як і витрати, більшу частину яких складає собівартість реалізованої продукції.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища показав, що найважливішими перевагами є широкий асортимент товарів та високий рівень сервісного й гарантійного обслуговування, а також компетентний персонал.

Головним же недоліком є повна відсутність реклами, а також власного магазину чи виставкового залу, де були б представлені зразки продукції. Тому підприємству варто використати таку можливість як проведення рекламної кампанії, що позитивно вплине на рівень конкурентоспроможності. При цьому нестабільність політичної ситуації та загроза появи нових конкурентів може спричинити ризики у діяльності організації.

Для визначення стратегії розвитку було використано SPACE-аналіз. За результатами було визначено, що наразі підприємству варто обрати консервативну стратегію, що полягає у концентрації зусиль на фінансовій стабілізації.

Таким чином, основною стратегією було обрано стратегію посилення позицій. Стратегія розвитку продукту припускає вирішення задачі зростання за допомогою реалізації нового товару, але при цьому підприємство реалізує його на тому ж самому ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Після проведеного у кваліфікаційній роботі дослідження зроблені наступні висновки:

Поняття стратегії є ключовим для стратегічного управління, тому що саме вона є об'єднує внутрішній потенціал підприємства з безкінечними можливостями зовнішнього оточення. Постановка стратегічних цілей організації пов'язана із пошуком шляхів їх досягнення і тому стратегія зазвичай характеризується як план дій, здійснення яких є необхідним для досягнення поставлених довгострокових цілей за допомогою ефективного розподілу наявних ресурсів та координації усіх подальших дій.

Поняття «стратегія» та «розвиток» тісно пов'язані між собою. Стратегія є планом дій, інструментом забезпечення розвитку підприємства, у той час як розвиток є вже результатом реалізації стратегії.

Стратегією розвитку підприємства є узагальнена модель дій, яка являє собою комплекс заходів та спрямована на досягнення стратегічних цілей за допомогою перетворень у діяльності організації, зважаючи на наявні ресурсів та можливості.

Виділяють три групи стратегій розвитку: стратегії концентрованого зростання (посилення позиції на споживчому ринку, розвитку споживчого ринку, розвитку продукту), стратегії інтегрованого зростання (зворотної вертикальної інтеграції й прямої вертикальної інтеграції) та стратегії диверсифікованого зростання (центрованої диверсифікації, горизонтальної диверсифікації й конгломеративної диверсифікації).

Розробка стратегії здійснюється на п'яти рівнях управління: корпоративному, діловому, функціональному, операційному та модулятивному. На кожному з цих рівнів на процес стратегічного управління впливають різні фактори внутрішнього і зовнішнього середовища

підприємства. Найважливішим при цьому є врахування стадії життєвого циклу підприємства.

Процес вибору та реалізації стратегії розвитку підприємства охоплює вісім основних етапів, серед яких аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища господарювання (сильних і слабких сторін), аналіз ефективності ресурсного забезпечення, постановка стратегічних цілей та формування завдань, аналіз стратегічних альтернатив та вибір оптимальної стратегії розвитку, її реалізація та контроль за її впровадженням.

ТОВ «Альбатрос Трейд» – це компанія, яка динамічно розвивається на меблевому ринку України й спеціалізується на неспеціалізованій оптовій торгівлі та оптовій торгівлі офісними меблями. Вона є партнером багатьох провідних вітчизняних і іноземних виробників корпусних, м'яких і металевих меблів.

Фінансовий стан є стабільним, про що свідчить відсутність збиткової діяльності, проте обсяг річного доходу є нестабільним та до 2020 року мав тенденцію до зниження. Дохід підприємства залежить від кількості замовлень, як і витрати, більшу частину яких складає собівартість реалізованої продукції.

Діяльність підприємства регулює Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» № 2275-VIII від 26.09.2022. Також підприємство складає спрощену фінансову звітність Згідно статті 2 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 996-XIV від 10.08.2022 ТОВ «Альбатрос Трейд» є мікропідприємством. А тому згідно Наказу Міністерства фінансів України «Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність» № 161/4382 від 15 березня 2000 р. мікропідприємства складають спрощену фінансову звітність.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища показав, що найважливішими перевагами є широкий асортимент товарів та високий рівень

сервісного й гарантійного обслуговування, а також компетентний персонал. Головним же недоліком є повна відсутність реклами, а також власного магазину чи виставкового залу, де були б представлені зразки продукції. Тому підприємству варто використати таку можливість як проведення рекламної кампанії, що позитивно вплине на рівень конкурентоспроможності. При цьому нестабільність політичної ситуації та загроза появи нових конкурентів може спричинити ризики у діяльності організації.

Для визначення стратегії розвитку використано SPACE-аналіз. За результатами визначено, що наразі підприємству варто обрати консервативну стратегію, що полягає у концентрації зусиль на фінансовій стабілізації.

Таким чином, основною стратегією обрано стратегію посилення позицій. Як додаткову стратегію обрано стратегію розвитку товару, що припускає вирішення задачі зростання за рахунок виробництва нового продукту. При цьому передбачається його реалізація на вже освоєному фірмою ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України № 996-XIV від 10.08.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
2. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність: Наказ Міністерства фінансів України № 161/4382 від 15 березня 2000 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00#Text>
3. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України №2275-VIII від 26.09.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>
4. ДСТУ EN 1335-1:2019 Меблі для адміністративних приміщень. Стілець офісний робочий. Частина 1. Розміри. Визначення розмірів (EN 1335-1:2000, IDT). Чинний від 01.12.2019. URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=86334
5. ДСТУ CEN/TR 14073-1:2007 Меблі для адміністративних приміщень зберігальні. Частина 1. Розміри. Чинний від 01.10.2009. URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=91205
6. ДСТУ ГОСТ 16371:2016 Меблі. Загальні технічні умови (ГОСТ 16371-2014, IDT). Чинний від 01.10.2016. URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=65296
7. ДСТУ ГОСТ 19917:2016 Меблі для сидіння та лежання. Загальні технічні умови. Чинний від 01.10.2016. URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=65297
8. ДСТУ 2081-92 Деталі офісні меблі. Терміни та визначення. Чинний від 01.07. 1993. URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=96234
9. Архів підприємства ТОВ «Альбатрос Трейд»

10. Баланович А.М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. № 8. Частина 2. С. 77-81. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/9735/1/Херс.наук.вісник%20№8%20часть%202.%202014р..pdf#page=77>
11. Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2017 рік. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2017 рік (Додаток А)
12. Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2018 рік. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 рік (Додаток Б)
13. Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2019 рік. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 рік (Додаток В)
14. Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2020 рік. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік (Додаток Г)
15. Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2021 рік. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021 рік (Додаток Д)
16. Безпарточний М.Г. Обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств. *Одеський національний економічний університет: Економічні науки*. 2015. №1. С. 19-27. Режим доступу: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/2866/1/Безпарточний_стаття.pdf
17. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
18. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121–125. URL: <http://www.economy.in.ua/index.php?op=1&z=4499&i=21>
19. Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В. Стратегічний аналіз. Вид. 3-тє перероб. і доп., К.: Алерта, 2011. 520 с.
20. Костецька Н.І. Модель п'яти сил М. Портера як інструмент аналізу галузових ринків. *Інноваційна економіка*. 2022. №4. С. 131-135.

21. Кравченко О.В. Поняття стратегії в стратегічному управлінні. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2007. № 1(22). С. 267-272. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/56019>
22. Кузнецова І.О., Сокурєнко І.А. Стадії життєвого циклу малого підприємства: характеристика та специфіка прийняття управлінських рішень. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 1 (69). С. 179-188. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2019/69/pdf/179-188.pdf>
23. Левицький Ю.А., Костін Ю.Д. Визначення місця стратегії розвитку в класифікації стратегій. *Вісник економічної науки України*. 2008. №2. С. 60-63.
24. Лузік Я.С., Пуртов В.Ф. Особливості вибору стратегії розвитку підприємства. *Формування сучасної науки: методика та практика* : матеріали ІІІ Всеукр. студент. наук. конф., 21 квіт. 2023 р. м. Ужгород. Вінниця: ГО «Європейська наукова платформа», 2023. С. 29-31.
25. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства: підручник для вузів / за ред. проф. Н. М. Ушакової. К.: Хрещатик, 1999. 800 с.
26. Мельник Л.Г. Економіка підприємства: підручник. Суми: «Університетська книга», 2004. 648 с.
27. Мельник Л.Г. Фундаментальні основи розвитку. Суми: «Університетська книга», 2003. 288 с.
28. Методичні рекомендації з виконання кваліфікаційної роботи бакалавра для здобувачів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. Г.О. Дорошенко, Д.В. Бабич, С.М. Бабич, С.В. Бабич, Г.І. Заднепровська, О.В. Жадан, Л.Л. Калініченко, Я.В. Кононенко, О.О. Крикун, А.М. Літвінова, С.М. Нескородеєв, М.В. Максимова, Л.М. Матросова, І.О. Пенська, В.Ю. Прокопенко, В.Ф. Пуртов, Т.О. Самофалова, В.В. Сичова, Г.О. Сукрушева, І.А. Тернова, Л.В. Тешева, О.А. Фрідман, М.В. Чужданова, В.Г. Штучний. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. 36 с.
29. Мізюк Б.М. Стратегічне управління. Львів: Магнолія, 2007. 392 с.

30. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. №3(31). С. 118-126. URL: http://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/750/1/Oliinyk_9.pdf
31. Павлова В.А., Губарєв Р.В. Вибір стратегії підприємства за рівнем його конкурентоспроможності. *Академічний огляд*. 2012. № 1 (36). С. 94-101. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2012/1/14.pdf>
32. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ: КНТЕУ, 2002. 301 с.
33. Попова Н.В., Белєвцова Н.М. Розробка стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 29. С. 359-363. URL: https://www.researchgate.net/profile/Nadezhda-Popova-5/publication/326479030_DEVELOPMENT_TO_STRATEGIES_OF_THE_DEVELOPMENT_OF_THE_ENTERPRISE/links/5b5052dc0f7e9b240fec8b92/DEVELOPMENT-TO-STRATEGIES-OF-THE-DEVELOPMENT-OF-THE-ENTERPRISE.pdf
34. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів /Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. К.: Основи, 1997. 390 с.
35. Пуртов В., Парфьонова А. Удосконалення системи управління ризиками на машинобудівних підприємствах Харківщини. *Галицький економічний вісник*. 2019. №1. С. 68-78.
36. Раєвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
37. Соколенко В.А., Бондаренко О.М.. Сутність та види стратегії розвитку. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2015. № 53(1162). С. 70-74. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/20263>
38. Харченко Т.О., Патлайчук А.І. Особливості формування стратегії розвитку організації на основі життєвого циклу. *Проблеми системного підходу*

в економіці. 2017. № 6(62). С.32-36. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_62_2_2017_ukr/6_62_2_2017.pdf#page=32

39. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 3 (181). С. 131-137. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Uproz_2015_3_23.pdf

40. Жихарєва В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. Електронне наукове фахове видання. Мукачівський державний університет. 2017. № 9. С. 417-421. URL: <http://eprints.cdu.edu.ua/4705/2/shkolna.pdf#page=417>

41. Arthur A. Thompson, Alonzo J. Strickland. Strategic Management: Concepts and Cases. Front Cover. McGraw-Hill/Irvin, 2001. 1079 pages

42. H. Igor Ansoff. Strategic management. Wiley, New York, 1979. 236 pages

43. Karloff B. Business Strategy (a Guide to Concepts and Models). London: Palgrave Macmillan UK, 1989. 166 pages

44. Henry Mintzberg, James Brian Quinn. The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases. Prentice Hall, 1991. 1083 pages

45. Opendatabot. Сервіс моніторингу реєстраційних даних та судового реєстру для захисту активів електронний ресурс: веб-сайт. URL: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjZ6LTI7Y37AhXhX_EDHdCMCRYQFnoECA0QAQ&url=https%3A%2F%2Fopendatabot.ua%2Fru&usg=AOvVaw3YvV0wYcqBS8_MBVYok8An

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1

до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25

"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

		КОДИ		
		2018	01	01
Підприємство <u>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ</u> за ЄДРПОУ _____		40190730		
<u>ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АЛЬБАТРОС ТРЕЙД»</u>				
Територія <u>Полтавська область, м. Кременчук</u> за КАТОТТГ ¹ _____		5310400000		
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u> за КОПФГ _____		240		
Вид економічної діяльності <u>Неспеціалізована оптова торгівля</u> за КВЕД _____		46.90		
Середня кількість працівників ² <u>3</u>				
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>				
Адреса, телефон <u>вулиця Софіївська, буд. 76, оф. 4, ПОЛТАВСЬКА обл. 39600</u>				

Баланс на 31 грудня 2017 р.

Форма №1

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1,2	9,5
Основні засоби	1010	-	-
первісна вартість	1011	1,0	2,4
знос	1012	(1,0)	(2,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1,2	9,5
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	9,9	43,7
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1,6	141,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	252,5	319,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	10,4	0,7
Витрати майбутніх періодів	1170	2,0	-
Інші оборотні активи	1190	2,8	15,4

Усього за розділом II	1195	279,2	520,4
III, Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	280,4	529,9
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,5	1,5
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(24,5)	(27,8)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	(23,0)	(26,3)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	7,3
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	277,2	114,4
розрахунками з бюджетом	1620	2,0	3,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	1,1
розрахунками зі страхування	1625	0,9	1,1
розрахунками з оплати праці	1630	3,5	4,0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	19,8	425,9
Усього за розділом III	1695	303,4	556,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	280,4	529,9

Звіт про фінансові результати
за **Рік 2017**

Форма №1

Код за ДКУД

1801006

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 467,1	1 356,7
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2 467,1	1 356,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 739,1)	(1 034,2)
Інші операційні витрати	2180	(718,1)	(322,2)
Інші витрати	2270	(3,9)	(0,3)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(2 461,1)	(1 356,7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	6,0	-
Податок на прибуток	2300	(1,1)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	4,9	-

Додаток Б

Додаток 1
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

		КОДИ		
		2018	01	01
Підприємство _____		40190730		
Територія _____		5310400000		
Організаційно-правова форма господарювання _____		240		
Вид економічної діяльності _____		46.90		
Середня кількість працівників ² _____				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком _____				
Адреса, телефон _____				
ПОЛТАВСЬКА обл. 39600				

Баланс на 31 грудня 2018 р.

Форма №1	Код за ДКУД	1801006
----------	-------------	---------

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	9,5	20,1
Основні засоби	1010	-	-
первісна вартість	1011	2,4	2,4
знос	1012	(2,4)	(2,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	9,5	20.1
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	43,7	62,4
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	141,5	70,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	319.1	70,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	0,7	4,9
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	15,4	13,6

Усього за розділом II	1195	520,4	221,6
III, Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	529,9	241,7
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,5	1,5
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(27,8)	(26,3)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	(26,3)	(24,8)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	7,3	27,2
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	114,4	176,3
розрахунками з бюджетом	1620	3,5	10,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	1,1	8,5
розрахунками зі страхування	1625	1,1	0,9
розрахунками з оплати праці	1630	4,0	3,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	425,9	48,9
Усього за розділом III	1695	556,2	266,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	529,9	241,7

Звіт про фінансові результати
за Рік 2018

Форма №1

Код за ДКУД

1801006

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 489,5	2 467,1
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	10 489,5	2 467,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(8 065,7)	(1 739,1)
Інші операційні витрати	2180	(2 368,5)	(718,1)
Інші витрати	2270	(8,2)	(3,9)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(10 442,4)	(2 461,1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	47,1	6,0
Податок на прибуток	2300	(8,5)	(1,1)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	38,6	4,9

Додаток В

Додаток 1

до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25

"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

		КОДИ		
		2018	01	01
Підприємство	ТОВАРИСТВО з ОБМЕЖЕНОЮ	40190730		
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АЛЬБАТРОС ТРЕЙД»				
Територія	Полтавська область, м. Кременчук	5310400000		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	240		
Вид економічної діяльності	Неспеціалізована оптова торгівля	46.90		
Середня кількість працівників ²	3			
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон	вулиця Софіївська, буд. 76, оф. 4, ПОЛТАВСЬКА обл. 39600			

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КАТОТТГ¹

за КОПФГ

за КВЕД

Баланс на 31 грудня 2019 р.

Форма №1

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	20,1	20,7
Основні засоби	1010	-	-
первісна вартість	1011	2,4	2,4
знос	1012	(2,4)	(2,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	20,1	20,7
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	62,4	96,2
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	70,3	363,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	70,4	255,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	4,9	2,6
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	13,6	51,5
Усього за розділом II	1195	221,6	768,8

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	241,7	789,5
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,5	1,5
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(26,3)	11,8
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	(24,8)	13,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	27,2	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	176,3	383,2
розрахунками з бюджетом	1620	10,0	15,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	8,5	10,2
розрахунками зі страхування	1625	0,9	1,3
розрахунками з оплати праці	1630	3,2	5,9
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	48,9	370,7
Усього за розділом III	1695	266,5	776,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	241,7	789,5

Звіт про фінансові результати
за **Рік 2019**

Форма №1

Код за ДКУД

1801006

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 815,1	10 489,5
Інші операційні доходи	2120	45,1	-
Інші доходи	2240	10,8	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	5 871,0	10 489,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 908,1)	(8 065,7)
Інші операційні витрати	2180	(1 905,1)	(2 368,5)
Інші витрати	2270	(1,2)	(8,2)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(5 814,4)	(10 442,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	56,6	47,1
Податок на прибуток	2300	(10,2)	(8,5)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	46,4	38,6

Додаток Г

Додаток 1

до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25

"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

		Дата (рік, місяць, число)		КОДИ		
				2018	01	01
Підприємство <u>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ</u>		за ЄДРПОУ		40190730		
<u>ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АЛЬБАТРОС ТРЕЙД»</u>						
Територія <u>Полтавська область, м. Кременчук</u>		за КАТОТТГ ¹		5310400000		
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з</u>		за КОПФГ		240		
<u>обмеженою відповідальністю</u>						
Вид економічної діяльності <u>Неспеціалізована оптова торгівля</u>		за КВЕД		46.90		
Середня кількість працівників ² <u>3</u>						
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>						
Адреса, телефон <u>вулиця Софіївська, буд. 76, оф. 4,</u>						
<u>ПОЛТАВСЬКА обл. 39600</u>						

Баланс на 31 грудня 2020 р.

Форма №1

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	20,7	3,0
Основні засоби	1010	-	-
первісна вартість	1011	2,4	36,4
знос	1012	(2,4)	(36,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	20,7	3,0
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	96,2	89,8
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	363,1	23,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	255,4	2 568,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2,6	10,5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	51,5	8,6
Усього за розділом II	1195	768,8	2 700,7
III, Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-

Баланс	1300	789,5	2 703,7
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,5	1,5
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11,8	90,5
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	13,3	92,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	383,2	449,7
розрахунками з бюджетом	1620	15,1	20,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	10,2	20,0
розрахунками зі страхування	1625	1,3	0,3
розрахунками з оплати праці	1630	5,9	2,1
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	370,7	2 139,4
Усього за розділом III	1695	776,2	2 611,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	789,5	2 703,7

Звіт про фінансові результати
за Рік 2020

Форма №1		Код за ДКУД		1801006
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 091,0	5 815,1	
Інші операційні доходи	2120	27,0	45,1	
Інші доходи	2240	-	10,8	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	4 118,0	5 871,0	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 517,2)	(3 908,1)	
Інші операційні витрати	2180	(1 485,2)	(1 905,1)	
Інші витрати	2270	(4,7)	(1,2)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(4 007,1)	(5 814,4)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	110,9	56,6	
Податок на прибуток	2300	(20,0)	(10,2)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	90,9	46,4	

Додаток Д

Додаток 1

до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25

"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

		КОДИ		
		2018	01	01
Підприємство	ТОВАРИСТВО з ОБМЕЖЕНОЮ	40190730		
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АЛЬБАТРОС ТРЕЙД»				
Територія	Полтавська область, м. Кременчук	5310400000		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	240		
Вид економічної діяльності	Неспеціалізована оптова торгівля	46.90		
Середня кількість працівників ²	3			
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця Софіївська, буд. 76, оф. 4, ПОЛТАВСЬКА обл. 39600			

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КАТОТТГ¹

за КОПФГ

за КВЕД

Баланс на 31 грудня 2021 р.

Форма №1

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3,0	3,0
Основні засоби	1010	-	-
первісна вартість	1011	36,4	42,9
знос	1012	(36,4)	(42,9)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	3,0	3,0
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	89,8	122,1
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	23,8	10,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	2,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 568,0	2 272,9
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	10,5	26,7
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	8,6	215,4
Усього за розділом II	1195	2 700,7	2 649,6
III, Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-

Баланс	1300	2 703,7	2 652,6
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,5	1,5
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	90,5	179,5
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	92,0	181,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	449,7	630,6
розрахунками з бюджетом	1620	20,2	113,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	20,0	19,4
розрахунками зі страхування	1625	0,3	-
розрахунками з оплати праці	1630	2,1	2,7
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 139,4	1 724,6
Усього за розділом III	1695	2 611,7	2 471,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	2 703,7	2 652,6

Звіт про фінансові результати
за Рік 2021

Форма №1		Код за ДКУД		1801006
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 094,4	4 091,0	
Інші операційні доходи	2120	-	27,0	
Інші доходи	2240	-	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	8 094,4	4 118,0	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5 230,9)	(2 517,2)	
Інші операційні витрати	2180	(2 744,9)	(1 485,2)	
Інші витрати	2270	(10,8)	(4,7)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(7 986,6)	(4 007,1)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	107,8	110,9	
Податок на прибуток	2300	(19,4)	(20,0)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	88,4	90,9	