

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему «Аналіз ефективності стратегії розвитку ПАТ «Харківський
тракторний завод» та напрямки її вдосконалення»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0728-з
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та
страхування

освітня програма фінанси і кредит
спеціалізації Банківська справа

_____ О.М. Шайтанов _____

Керівник _ к.е.н., доцент Кушнір С.О. _____

Рецензент _ к.е.н., ст.викладач Герасимова В.О.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування
Освітня програма фінанси і кредит
Спеціалізація Банківська справа

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ А.П. Кущик

«____» _____ 2019 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ
Шайтанову Олександрю Михайловичу

1. Тема роботи: «Аналіз ефективності стратегії розвитку ПАТ «Харківський тракторний завод» та напрямки її вдосконалення»
керівник роботи: Кушнір Світлана Олександрівна, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від 4 липня 2019 року № 1111-с.
2. Строк подання студентом роботи: 2 грудня 2019 року.
3. Вихідні дані до роботи: статистичні дані щодо функціонування економіки країни, аналітичні матеріали стосовно фінансових питань, фінансова звітність ПАТ «Харківський тракторний завод», інформація щодо фінансового стану та формування та ефективності стратегії розвитку.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): опрацювати теоретичні та методичні засади поняття, видів, формування та впровадження стратегії підприємства; визначити особливості стратегії розвитку підприємства; вивчити організаційно-економічну характеристику ПАТ «Харківський тракторний завод»; провести аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПАТ «Харківський тракторний завод»; здійснити аналіз стратегії діяльності ПАТ «Харківський тракторний завод»; визначити основні сильні та слабкі сторони підприємства, внутрішні та зовнішні ризики з метою вдосконалення ефективності стратегії розвитку; обґрунтувати необхідність удосконалення стратегії розвитку підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 13 рис., 23 табл., 17 формул.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Кушнір С.О., доцент	09.08.2019 р.	09.08.2019 р.
2	Кушнір С.О., доцент	06.09.2019 р.	06.09.2019 р.
3	Кушнір С.О., доцент	04.10.2019 р.	04.10.2019 р.

7. Дата видачі завдання: 05 липня 2017 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	05.07.2019 р. – 09.07.2019 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2019 р. – 08.08.2019 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	09.08.2019 р. – 05.09.2019 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	06.09.2019 р. – 03.10.2019 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	04.10.2019 р. – 07.11.2019 р.	виконано
6.	Формування висновків	08.11.2019 р. – 21.11.2019 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	22.11.2019 р. – 29.11.2019 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	02.12.2019 р.	виконано

Студент _____
(підпис)

О.М.Шайтанов
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

С.О.Кушнір
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

А.В.Линенко
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 104 с., 13 рис., 23 табл., 109 джерел, 17 формул, 15 додатків.

Об'єктом дослідження виступає ефективність стратегії розвитку ПАТ «Харківський тракторний завод».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти вдосконалення системи формування та використання капіталу ПАТ «Харківський тракторний завод».

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних і методичних засад, а також розробка практичних рекомендацій щодо стратегії розвитку ПАТ «Харківський тракторний завод».

Методи дослідження: абстрактно-логічний, логічного узагальнення, дедуктивний, фінансово-економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення, експериментальний та ін.

Одержані результати: опрацьовано теоретичні та методичні засади поняття, складу, принципів та видів стратегій підприємства; визначено етапи формування стратегії розвитку ПАТ «Харківський тракторний завод»; вивчено організаційно-економічну характеристику ПАТ «Харківський тракторний завод»; проведено аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПАТ «Харківський тракторний завод»; здійснено аналіз факторів впливу на стратегію розвитку ПАТ «Харківський тракторний завод»; проведено SWOT та PEST-аналіз підприємства; визначено напрями та перспективи покращення ефективності стратегії розвитку підприємства.

Результати дослідження можуть бути застосовані промисловими підприємствами України, зокрема, розробки щодо вдосконалення ефективності стратегії розвитку ПАТ «Харківський тракторний завод».

СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, SWOT-АНАЛІЗ; PEST-АНАЛІЗ, ФАКТОРИ ВПЛИВУ, ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЗОБОВ'ЯЗАННЯ, БАНКРУТСТВО, САНАЦІЯ, РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ, МОДЕЛЬ ТАФФЛЕРА.

SUMMARY

Qualifying work: 104 pp., 13 figs., 23 tables, 109 sources, 17 formulas, 15 applications.

The object of the study is the effectiveness of the development strategy of PJSC “Kharkiv Tractor Plant”.

The subject of research is theoretical, methodological and practical aspects of improving the system of capital formation and use of PJSC "Kharkiv Tractor Plant".

The purpose of the thesis is to summarize theoretical and methodological principles, as well as to develop practical recommendations on the strategy of development of PJSC "Kharkiv Tractor Plant".

Research methods: abstract-logical, logical generalization, deductive, financial-economic and statistical analysis, comparison, summarization, experimental, etc.

Relevance of the topic: The system of management of industrial enterprises faces the task of forming an effective strategy aimed at developing in the conditions of economic recovery, strengthening the competition for consumers and investors. Effective business in modern conditions is impossible without optimally developed strategy of enterprise development.

The scientific novelty of the obtained results is determined by the following basic provisions:

- conceptual apparatus of enterprise strategy, its essence, goals and requirements for formation, principles of implementation, determined stages of formation of industrial enterprise development strategy;

- the system of indicators used to analyze the effectiveness of the enterprise development strategy is defined;

- SWOT analysis is conducted and the system of factors that influence the effectiveness of the enterprise development strategy is determined;

- systematic financial methods, methods and techniques are used to justify and control specific management decisions in the field of development strategy management;

- financial and economic indicators of activity and performance indicators of the development strategy of PJSC “Kharkiv Tractor Plant” were analyzed;

- Taffler's model was used to analyze the effectiveness of the development strategy of PJSC Kharkiv Machine-Building Plant, which shows the approach to bankruptcy, given the problematic situation in the enterprise, and the effectiveness of the measures taken by the new management of the enterprise.

The results of the study can be applied by industrial enterprises of Ukraine, in particular, the development of improving the effectiveness of the development strategy of PJSC "Kharkiv Tractor Plant".

STRATEGY, DEVELOPMENT STRATEGY, SWOT ANALYSIS; PEST ANALYSIS, INFLUENCE FACTORS, SOLVENCY, LIABILITIES, BANKRUPTCY, REPAIR, RESTRUCTURING, THE TAFFLER'S MODEL.

ЗМІСТ

Вступ.....	8
1 Теоретико – методичні засади формування стратегії розвитку підприємства.....	13
1.1 Сутність та функції стратегії підприємства	13
1.2 Види та етапи реалізації стратегій стратегічного розвитку підприємства	22
1.3 Фактори впливу на ефективність стратегічного розвитку машинобудівного підприємства	25
Висновки до розділу 1.....	29
2 Аналіз ефективності стратегії розвитку на прикладі підприємства ПАТ «Харківський тракторний завод»	31
2.1 Організаційна характеристика та види діяльності ПАТ «Харківський тракторний завод».....	Ошибка! Закладка не определена. 31
2.2 Аналіз фінансового стану ПАТ «Харківський тракторний завод»..	40
2.3 SWOT-аналіз ефективності стратегії підприємства ПАТ «Харківський тракторний завод»	60
Висновки до розділу 2.....	65
3 Напрямки вдосконалення ефективності стратегії розвитку ПАТ «Харківський тракторний завод»	67
3.1 Дослідження факторів впливу на формування ефективної стратегії розвитку ПАТ «Харківський тракторний завод».....	67
3.2 Перспективи стратегії розвитку ПАТ «Харківський тракторний завод».....	72
Висновки до розділу 3.....	82
Висновки	84
Список використаних джерел.....	95
Додатки	

ВСТУП

Розвиток бізнесу та можливість реалізації підприємницької ініціативи є необхідними умовами успішного розвитку України. Позитивна динаміка розвитку підприємств призводить до появи нових робочих місць, поповнення бюджету за рахунок збільшення сум сплачених відрахувань та податків, збільшення об'ємів споживчих товарів та експортних операцій, створює здорове конкурентне середовище.

В Україні сільське господарство являється однією з провідних галузей економіки.

Крім стабільного забезпечення населення країни якісним, безпечним, доступним продовольством, сільське господарство України спроможне на вагомий внесок у розв'язання світової проблеми голоду. Його потенціал виробництва значно перевищує потреби внутрішнього ринку.

Сільськогосподарські угіддя займають 42 млн. гектарів, або 70 % загального фонду країни. 78,9 % сільськогосподарських угідь – орні землі та багаторічні насадження, 13,0 % – пасовища, 8,4 % – сіножаті. Найвища частка орних земель – у степових районах (70–80 %) і лісостеповій зоні. Пасовища зосереджені, в основному, в Карпатах, на Поліссі та в південно-східних степових областях, сіножаті – в долинах річок лісової і лісостепової зон.

Станом на 2015 рік українські сільгоспвиробники постачали свою продукцію в 190 країн світу.

За даними уряду, станом на 2018 рік агросектор займає майже 17 % ВВП України і приносить майже 38 % валютної виручки [1].

Розвиток сільського господарства неможливий без розвитку супутніх галузей народного господарства, серед яких підприємства, які забезпечують АПК сільськогосподарською технікою.

Однією з головних задач машинобудування є корінна реконструкція і випереджаюче зростання не лише виробництва сільськогосподарських машин, але і верстатобудування, приладобудування, електротехнічна і електронна

промисловість, виробництво обчислювальної техніки, що дозволить забезпечити країну, і в тому числі АПК, власною технікою та обладнанням задля наближення до світового рівня економіки.

Актуальність теми: перед системою управління промисловими підприємствами постають завдання формування ефективної стратегії, направленої на розвиток в умовах поживлення економічних відносин, посилення конкурентної боротьби за споживача та інвестора. Ефективне ведення бізнесу в сучасних умовах неможливе без оптимально вибудованої стратегії розвитку підприємства.

Виявлення переваг та недоліків формування та використання фондів підприємства, покликані допомогти керівництву вищого рангу у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень щодо ефективності роботи підприємства та коректування управлінської стратегії.

Організація ефективного стратегічного розвитку, планування та аналізу фінансового стану навіть прибуткового підприємства, є постійною необхідністю, адже нерідко трапляються випадки, коли високорентабельне підприємство має фінансові труднощі. Це не пояснюється тим, що фінанси залежать не тільки від доходу, але і від того, наскільки раціонально і ефективно вони використовуються.

Незважаючи на позитивні тенденції в галузі машинобудування, для підприємств характерна низька капіталізація і, відповідно, низька інвестиційна привабливість. Вирішення цієї проблеми - створення ефективної системи планування з інтегрованими в неї інструментами планування: збалансованою системою показників і бюджетування, орієнтованими на реалізацію стратегії, спрямованої на підвищення вартості підприємства.

Теоретичними і практичними питаннями, пов'язаними з визначенням сутності і змісту стратегії підприємства, аналізом її ефективності і управління, застосуванням методів і моделей управління, займалися багато вітчизняних і зарубіжних економістів, серед яких українські науковці Д. Баюра, С. Войтко, О. Гавриш, В. Дергачова, В. Дикань, Л. Довгань, І. Кривов'язюк, П. Круш, О.

Кузьмін, В. Мартиненко, В. Марченко, І. Писаревський, П. Перерва, В. Пономаренко, І. Смолін, Д. Стеченко. Серед іноземних вчених можна зазначити роботи таких вчених як І. Ансофф, Р. Грант, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Дж. Стрикленд, А. Томпсон, Р. Уїттингтон, К. Шоулз, Д. Чандлер. Дослідженням інноваційної діяльності машинобудівних підприємств, яка безпосередньо ґрунтується на реалізації виявлених стратегічних можливостей розвитку, займались О.Амоша, Л. Антонюк, Н. Брюховецька, Д. Крисанов, С. Ілляшенко, І. Крейдич, Л. Ліпич, О. Охріменко, Н. Рудь, С. Солнцев, Т. Товт, В. Федоренко, Л. Шульгіна. Оцінку проблем економетричного моделювання бізнес-процесів та побудови моделей економічного росту можна віднайти у працях В. Дж. Баумола, Т. С. Купманса, Дж. А. Мірлеса, П. А. Самуельсона, Р. Солоу, Б. Хансена.

Проте ряд питань, серед яких дослідження ефективності стратегії розвитку в кризових умовах сьогодення, потребують і подальших досліджень.

Метою роботи є аналіз ефективності стратегії розвитку підприємства на напрями її удосконалення на прикладі ПАТ «Харківський тракторний завод».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити роль і економічний зміст категорії «стратегія» та «стратегія розвитку»;
- розглянути види стратегій підприємств;
- визначити принципи формування стратегії розвитку підприємства;
- обґрунтувати чинники, що впливають на формування і ефективність стратегії машинобудівних підприємств;
- визначити особливості етапів формування стратегії розвитку підприємства;
- проаналізувати ефективність стратегії розвитку машинобудівних підприємств;
- обґрунтувати підхід до аналізу стратегії розвитку підприємства;

- проаналізувати перспективи та напрями удосконалення ефективності стратегії розвитку машинобудівних підприємств.

Об'єктом дослідження в даній кваліфікаційній роботі є ПАТ «Харківський тракторний завод».

Предметом дослідження є організація управління стратегією розвитку підприємства.

Методологічною і інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи є Закони України, нормативні документи НБУ, Міністерств та відомств, нормативні документи ПАТ «Харківський тракторний завод», праці українських і зарубіжних учених, звітність об'єкту аналізу і електронні ресурси.

У тексті кваліфікаційної роботи використовуються наступні прийоми і методи: вертикально-горизонтальний аналіз, порівняльний аналіз, метод угруповань, розрахунок фінансових коефіцієнтів, графічний аналіз, логічного узагальнення, дедуктивний, порівняння, зведення.

Практична цінність роботи полягає в тому, що за наслідками аналізу визначені конкретні напрями по покращенню ефективності стратегії розвитку підприємства.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, 8 підрозділів, висновки, списку використаних літературних джерел, який включає 109 найменувань. Текст кваліфікаційної роботи викладений на 104 сторінках машинописного тексту і включає 13 рис., 23 табл., 109 джерел, 17 формул, 15 додатків.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

– понятійний апарат стратегії підприємства, її суті, мети та вимог до формування, принципи здійснення, визначено етапи формування стратегії розвитку промислового підприємства;

– визначено систему показників, які використовуються для аналізу ефективності стратегії розвитку підприємства;

– проведено СВОТ-аналіз та визначено систему факторів, які мають вплив на ефективність стратегії розвитку підприємства;

– проаналізовано фінансово-економічні показники діяльності та показники ефективності стратегії розвитку ПАТ «Харківський тракторний завод»;

– для аналізу ефективності стратегії розвитку ПАТ «Харківський тракторний завод» застосовано модель Таффлера, яка показує наближеність до банкрутства, зважаючи на проблемну ситуацію на підприємстві, та ефективність заходів, які проводить новий менеджмент підприємства.

Значення результатів кваліфікаційної роботи магістра полягає у тому, що розроблені рекомендації дозволяють машинобудівному підприємству додатково аналізувати ефективність дій, які застосовуються для виходу з кризового стану та означено коло питань, вирішення яких має позитивні перспективи подальшого розвитку підприємства. Практичне значення мають такі розробки як: коефіцієнтний аналіз фінансово-економічних показників, що дозволяє досліджувати ефективність стратегії розвитку підприємства, фактори впливу на ефективність її здійснення та шляхи швидкого реагування та хеджування, застосування моделі Таффлера для дослідження ефективності дій, направлених на уникнення банкрутства підприємства.

Апробація результатів дослідження. Публікації. За матеріалами дослідження на опублікування подано 1 тези та стаття у Віснику Запорізького національного університету (Стаття прийнята до опублікування в № Вісника ЗНУ).

1 ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та функції стратегії підприємства

Сучасні умови високого динамізму зовнішнього середовища зумовлюють підприємства підтримувати свою ефективність шляхом здатності пристосовуватися до змін. Ефективність адаптації підприємств до зовнішніх умов функціонування обумовлена перш за все компетентністю і певним ставленням персоналу до змін, гнучкістю організаційних структур управління та їх відповідністю прийнятним стратегічним напрямкам.

Дії організацій та їхніх керівників не можуть зводитися до простого реагування на зміни, що відбуваються. Все ширше визнається необхідність свідомого управління змінами на основі науково обґрунтованої процедури їх передбачення, хеджування, регулювання, пристосування до цілей організації, до зовнішніх умов. Організація повинна адекватно та вчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

В умовах жорсткої конкурентної боротьби і мінливої ситуації бізнес повинен не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, але і виробляти довгострокову стратегію поведінки, яка дозволяла б їм встигати за змінами в оточенні.

Стратегія допомагає зосередитися на головних проблемах і відкинути другорядні. Кожна організація розвивається за певної стратегії, або, за словами П. Друкера, «діє на основі своєї теорії бізнесу» [2], тобто здійснює вибір, який в значній мірі і визначає її шлях.

Стратегія є картою, яка допомагає підприємству зрозуміти, в якому напрямку воно рухається. Стратегія сприяє фокусуванню на досягненні поставлених цілей та дозволяє досягати таких цілей швидше та ефективніше.

Слово «стратегія» походить від грецького strategia (стратос - військо, аго - веду), тобто за походженням це військовий термін. Там він означає «наука і мистецтво розгортання військ для бою».

Уперше термін «стратегія» запозичив у військових і використав у економіці для визначення одного із видів керівництва будь-яким комерційним підприємством А.Чендлер-молодший у 1962 році. Власне з того часу розпочався етап стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової економіки [3].

Шістдесяті роки минулого сторіччя, які ознаменувались істотними змінами на товарних, фінансових ринках, у режимах економічного регулювання міжнародного бізнесу, посиленням конкуренції у всіх сферах підприємництва, призвели до того, що підприємства в розвинених країнах опинилися в умовах близьких до «воєнних дій», пов'язаних із насиченням ринку, зростанням конкуренції, необхідністю боротьби за виживання. З метою глибшого вивчення впливу зовнішніх факторів на розвиток бізнесу були розроблено новий підхід до управління – так зване стратегічне управління, що стало результатом еволюції підходів до планування діяльності підприємств: бюджетування, екстраполяційне планування, стратегічне планування.

Причини використання цього терміну у підприємницькій діяльності та активний розвиток стратегічного менеджменту були зумовлені:

- 1) різким зростанням конкуренції на ринках: діяльність підприємств на ринках нагадувала участь у бойових діях;
- 2) необхідністю прогнозування тенденцій зовнішнього середовища на довготерміновий період із певним рівнем ймовірності;
- 3) появою великих транснаціональних компаній, для яких необхідно було узгоджувати дії своїх стратегічних господарських підрозділів у межах одного комплексного плану (корпоративної стратегії);
- 4) розвитком взаємовідносин із зовнішніми партнерами з метою підвищення ефективності та налагодження партнерських стосунків із іншими суб'єктами ринку на довготермінову перспективу;

5) появою нових ринків з високим рівнем турбулентності (електроніки, засобів масової інформації, зокрема, телебачення тощо), країн, які отримали суверенітет в результаті боротьби за незалежність (Близький Схід, Азія, Африка, інші колишні колоніальні держави);

6) скороченням тривалості життєвого циклу підприємств, продуктів та послуг;

7) швидким накопиченням капіталу та зростанням жителів планети (бейбі-буми після Другої світової війни у США, Японії, Німеччині та в інших країнах-учасниках Другої світової війни);

8) розвитком телекомунікацій та транспортного зв'язку (зокрема цивільної авіації), що значно скорочувало відстань між регіонами країни, окремими країнами та континентами, а отже, підвищувало рівень мобільності капіталів, робочої сили, товарів та послуг;

9) інтенсивним зростанням світових фондових ринків (США, Великобританія, Японія та Німеччина) [4].

Ігор Ансофф писав: «...компанії, за відсутності планованої і керованої стратегії, приречені на вимирання... В компаніях, яким вдається вижити, стратегічною поведінкою принаймні керують» [5].

Дж. Б. Куїн визначає стратегію як спосіб поведінки або план, який інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає направляти та розміщувати ресурси унікальним і неповторним чином, який заснований на відносних внутрішніх перевагах та недоліках організації, очікуваних змінах в оточенні та пов'язаних з ними діями конкурентів.

А. Мескон говорить, що стратегія – це комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей [6].

На думку К. Андрюс стратегією являється низка цілеспрямованих рішень, які визначають та розкривають цілі компанії; приводять до розробки принципів планів та політики організації, що направлені на досягнення цілей; визначають рамки ділової активності компанії та тип людської і економічної організації; визначають природу економічного та неекономічного

вкладу, який компанія намагається зробити задля своїх власників, працівників, клієнтів та громадськості.

За визначенням Швайки Л.А. «стратегія - це узагальнена модель майбутнього стану економіки та планових дій щодо його досягнення, яка встановлює основні напрями, цілі та пріоритети діяльності, визначає критичні ресурси та необхідні нововведення, включає засоби реалізації пріоритетів та індикатори досягнення планованого результату» [7].

Термін «стратегія» використовується нині в багатьох сферах суспільного життя. Розглянемо значення терміну «стратегія підприємства» (рис. 1.1).

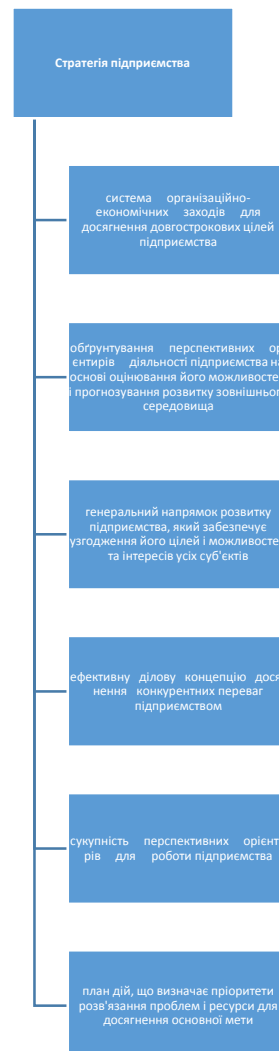


Рис. 1.1 – Значення терміну «стратегія підприємства»

Потрібно зазначити, що стратегія не забезпечує підприємство від всіх негараздів (рис. 1.2).

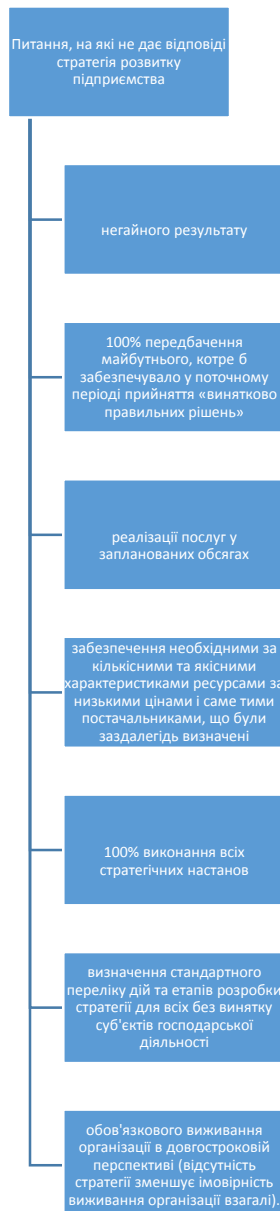


Рис. 1.2. Питання, на які не дає відповіді стратегія розвитку підприємства

Стратегія - інтегрована модель дій, призначених для досягнення цілей підприємства. Змістом стратегії служить набір правил прийняття рішень, який використовується для визначення основних напрямків діяльності.

В літературі просліджується взаємозв'язок між поняттями «стратегія підприємства» та «розвиток підприємства». З одного боку, розвиток підприємства зазначається як результат реалізації стратегії, з іншого – стратегію виявляється інструментом, що забезпечує розвиток підприємства.

Розробку стратегії підприємства слід проводити, базуючись на таких принципах [8]:

1. Орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарюючого суб'єкта та економічні інтереси його власників.
2. Багатоваріантність можливих напрямків розвитку, що зумовлюється динамічністю зовнішнього оточення підприємства.
3. Безперервність розробки стратегії, постійна адаптація до виникаючих змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому оточенні підприємства.

Таблиця 1.1 – Процес формування загальної стратегії підприємства

№	Назва етапу	Назва підетапу
1	2	3
1	Усвідомлення місії підприємства	
2	Вивчення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність досліджуваного підприємства	
3	Оцінка сильних і слабких сторін діяльності підприємства та його конкурентоспроможності	
4	Формування системи стратегічних цілей розвитку підприємства	
5	Розробка стратегічних альтернатив розвитку підприємства та вибір найбільш оптимальної із них	
6	Впровадження заходів, спрямованих на реалізацію обраного варіанту стратегії	розробка системи забезпечуючих (функціональних) стратегій
		формування політики поведінки підприємства за найбільш важливими напрямками діяльності
		розробка системи тактичних планів ведення господарської діяльності
7	Моніторинг ходу реалізації стратегії та її коригування в разі необхідності	

Аналіз принципів і методів розробки і реалізації стратегії в системі менеджменту компанії дозволяє встановити, що стратегічне управління - це процес прийняття (планування) і реалізації стратегічних рішень (оперативне управління), основою якого є формування стратегії розвитку, розробленої на

основі співставлення власного ресурсного потенціалу підприємства з потенційними можливостями і загрозами зовнішнього ділового середовища, в якій функціонує підприємство.

Стратегічний підхід до управління підприємством визначає певну роль і місце стратегії діяльності в загальній системі управління підприємством.

Стратегічне управління на підприємстві виражається в функціях, які зазначені на рис. 1.3.



Рис. 1.3 – Функції стратегічного управління на підприємстві

Планування стратегії передбачає виконання таких функцій, як прогнозування, розробка стратегії та бюджетування. Прогнозування передуює складанню стратегічних планів. Воно ґрунтується на проведенні аналізу широкого кола внутрішніх і зовнішніх факторів-умов функціонування підприємства з метою передбачення можливості розвитку й оцінки ризику. З урахуванням результатів проведеного аналізу керівництво підприємства

формулює місію (сферу бізнесу, глобальну мету), визначає перспективи розвитку організації та розробляє стратегію. Ув'язка стратегічних цілей підприємства з результатами діяльності окремих підрозділів здійснюються за допомогою розробки необхідної програми дій і складання бюджету.

Організація виконання стратегічних планів передбачає формування майбутнього потенціалу підприємства, узгодження структури та системи управління з обраною стратегією розвитку; створення корпоративної культури, що підтримує стратегію.

Координація дій менеджерів з формування та реалізації генеральної стратегії полягає в узгодженні стратегічних рішень різних рівнів і послідовної консолідації цілей і стратегій структурних підрозділів на більш високих рівнях управління.

Мотивація як функція стратегічного управління пов'язана з розробкою системи стимулів за досягнення поставлених стратегічних результатів.

Контроль полягає в безупинному спостереженні за процесом реалізації стратегічних планів. Він покликаний завчасно визначати небезпеки, що наближаються, виявляти помилки та відхилення від прийнятих стратегій і політики підприємства.

Реалізація функцій стратегічного управління здійснюється за допомогою розробки та прийняття стратегічних рішень.

До числа стратегічних рішень варто віднести усі рішення, що торкаються основних сторін діяльності підприємства, орієнтовані на перспективу і рішення прийняті в умовах невизначеності.

Стратегічні рішення мають ряд відмінних рис (рис. 1.4).

До числа стратегічних рішень можна віднести рішення про реконструкцію підприємства, упровадження нової продукції та технології, виходи на нові ринки збуту, придбання й злиття підприємств, а також проведення організаційних змін.

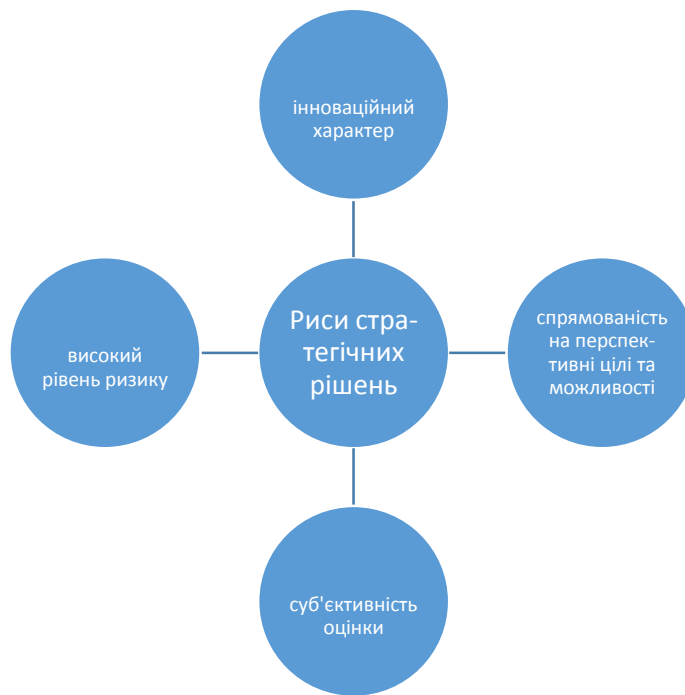


Рис. 1.4 – Головні риси стратегічних рішень

Стратегічне управління підприємством включає п'ять основних компонентів, що утворюють наступний ланцюг перспективно-цілевих рішень:

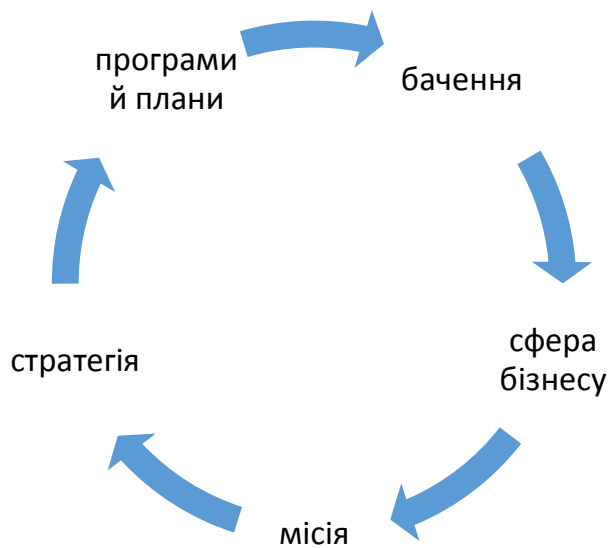


Рис. 1.5 – Ланцюг перспективно-цілевих рішень стратегічного управління

У найзагальнішому вигляді стратегія – це генеральний напрямок дії організації, проходження якого в довгостроковій перспективі повинно привести її до мети.

1.2 Види та етапи реалізації стратегій стратегічного розвитку підприємства

Аналіз різновидів стратегій показав, що більшість стратегій не можна однозначно визначити за однією ознакою. Один із підходів, який можна назвати конкурентним, передбачає базову класифікацію всіх стратегій за основними ознаками, зокрема:

- 1) глобальні стратегії;
- 2) портфельні стратегії;
- 3) функціональні стратегії;
- 4) ділові стратегії; операційні стратегії.

Аналіз загальновідомих стратегій розвитку підприємств можна класифікувати за наступними групами:

Таблиця 1.2 – Класифікація стратегій підприємства

№	Назва стратегії	Основні характеристики
1	2	3
I.	Стратегії концентрованого зростання	
1.1	стратегія посилення позиції на ринку	при даній стратегії підприємство намагається зайняти найліпші позиції з даним продуктом і на даному ринку
1.2	стратегія розвитку ринку	коли підприємство шукає нові ринки збуту для продукту, який вже добре себе зарекомендував на інших ринках
1.3	стратегія розвитку продукту	на вже завойованих ринках відбувається удосконалення продукту за рахунок модернізації, модифікації тощо
II.	Стратегії інтегрованого зростання	
2.1	стратегія вертикальної інтеграції «зворотня»	дана стратегія передбачає, що виробниче підприємство об'єднує свою діяльність з підприємствами-постачальниками
2.2	стратегія вертикальної інтеграції «вперед»	передбачає, що виробниче підприємство об'єднує свою діяльність з підприємствами збутової мережі
2.3	стратегія горизонтальної інтеграції	передбачає, що підприємство об'єднує свою діяльність з іншими підприємствами, від яких дане підприємство ні функціонально, ні організаційно не залежить
III.	Стратегії стабілізації	
3.1	стратегія захисту частки ринку	дана стратегія передбачає, що підприємство захищає завойований ринок за рахунок поступової модифікації продукції, налагодження сервісного обслуговування

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
3.2	стратегія підтримки виробничого потенціалу	ця стратегія спрямована на посилення окремих бізнес-ліній підприємства і підтримання у належному стані майнових комплексів по випуску певних видів продукції
3.3	стратегія модифікації продукції	спрямована на постійне удосконалення продукту, сутність цього удосконалення регулярно доводиться до споживача потужною рекламною підтримкою та іншими заходами
IV.	Стратегії реструктуризації	
4.1	стратегія зростання через придбання	дана стратегія полягає у тому, що підприємство скуповує інші підприємства (майнові комплекси) через придбання контрольних пакетів акцій та іншими шляхами
4.2	стратегія продуктово-ринкової переорієнтації	при даній стратегії підприємство поступово відмовляється від традиційних продуктів і переходить до засвоєння випуску нових
4.3	стратегія організаційних змін	дана стратегія передбачає зміну організаційної або виробничої структури управління та впровадження інших організаційно-технічних заходів
V.	Стратегії диверсифікованого зростання	
5.1	стратегія центрованої диверсифікації	при даній стратегії існуючий бізнес залишається у центрі уваги підприємства, а новий виникає на основі можливостей вже засвоєного ринку, існуючих технологій, а також залежить від інших сильних сторін підприємства
5.2	стратегія конгломератної диверсифікації	при даній стратегії підприємство розширює свою діяльність за рахунок засвоєння виробництва продуктів, які раніше не випускались і які є характерними для інших галузей виробництва
5.3	стратегія горизонтальної диверсифікації	дана стратегія передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, а це вимагає нових технологій, що відрізняються від вже існуючих
VI.	Стратегії скорочення	
6.1	стратегія скорочення витрат	дана стратегія передбачає скорочення витрат за рахунок відповідних організаційних заходів, за періодом здійснення її відносять до тимчасових
6.2	стратегія «збирання врожаю»	передбачає відмову від погляду на бізнес, як на довгострокову діяльність на даному ринку і спрямована на якнайскорішу максимальну віддачу у найближчій перспективі
6.3	стратегія скорочення діяльності	дана стратегія полягає у тому, що підприємство закриває чи продає один зі своїх підрозділів чи майнових комплексів по випуску певного продукту
6.4	стратегія ліквідації	являє крайній випадок стратегії скорочення і застосовується у випадку коли підприємство з різних причин не може продовжувати даний бізнес

Проте розробка будь-якої з перерахованих стратегій має декілька етапів, який не є універсальним, оскільки у окремій реальній ситуації необхідно враховувати поточні внутрішні та зовнішні обставини. Для кожного виду стратегії кожен етап має самостійне значення і вимагає застосування специфічних, з погляду розробки і реалізації конкурентних стратегій, процедур і методик (табл. 1.3) [9].

Таблиця 1.3 – Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства [10]

Етап	Характеристика етапів
1	2
Встановлення цілей	Розробка та встановлення коротко-, середньо- і довготермінових цілей підприємства потребує зваженого підходу, оскільки це фундамент у виборі конкурентної стратегії.
Аналіз зовнішнього середовища	Процес моніторингу організаційного оточення підприємства, що ідентифікується з поточними і майбутніми погрозами та сприятливими можливостями, які можуть впливати на досягнення її мети.
Дослідження внутрішнього середовища підприємства	Виявлення внутрішніх змін підприємства, які можуть розглядатися як його сильні сторони, оцінка їх важливості та можливості стати основою конкурентних переваг. Аналіз включає дослідження двох областей організації: макросередовища (порівняння ресурсів фірми й ефективності їх використання з іншими організаціями галузі (регіону) для вибору оптимального конкурентного розвитку); мікросередовища (досліджується внутрішнє середовище тільки по конкретній стратегічній зоні господарювання: дослідження ресурсів підприємства; оцінка ефективності виробничо-збутової діяльності організації; визначення стратегічного конкурентного потенціалу).
Визначення мети і постановка завдань	Визначення, на основі комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, обмежень в діяльності підприємства, погроз і можливостей, перспектив розвитку. Реалізація обраної стратегії потребує формування набору стратегічних альтернатив, які враховують специфіку цільового ринку.
Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії	Групи критеріїв вибору альтернатив: реакція на можливості / погрози зовнішнього середовища; отримання конкурентних переваг; відповідність цілям підприємства; реальність стратегії; врахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства (стратегіями різного рівня); відповідність стратегічним, фінансовим цілям і обмеженням. Найбільш поширеними методами оцінки вірогідної економічної дії кожної альтернативи на майбутнє підприємства є розробка сценаріїв, аналіз портфелю замовлень, матричний аналіз, аналіз життєвого циклу, експертні оцінки тощо.
Планування реалізації	Розробка детального плану втілення у реальність обраної стратегії з визначенням термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів.

1	2
Реалізація стратегічних рішень	<p>Здійснюється у напрямках:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) використання адміністративних важелів; 2) за допомогою економічних важелів, шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями. <p>Важливо, щоб всі стратегічні рішення були доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень і інших організаційних документів.</p>

Під стратегічним плануванням слід розуміти безперервний процес, що складається з чотирьох основних етапів: планування (включаючи розробку стратегії), реалізація, оцінка результатів і наслідків (аналіз причин досягнення чи недосягнення результатів) та уточнення стратегії з метою підтримки її актуальності [11].

1.3 Фактори впливу на ефективність стратегічного розвитку машинобудівного підприємства

Проведення аналізу бізнес-середовища сприяє визначенню факторів, що впливають на діяльність суб'єктів господарювання. Чинники поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні чинники визначають сильні та слабкі сторони суб'єктів господарювання. Зовнішні чинники суб'єкт господарювання контролювати не може, вони або відкривають нові можливості для розвитку або створюють загрози, якими потрібно управляти. Аналіз сприяє розумінню поточного стану підприємства, допомагає у визначенні можливих тенденцій розвитку і дій, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Стратегічний курс підприємства є, власне, продуктом зовнішніх ринкових альтернатив (або обмежень) і внутрішніх факторів: ресурсів, кваліфікації, управлінських переваг. На вибір стратегії впливає безліч факторів: вибір споживачів, звички покупців, технологічні зміни, вплив конкурентів, потреби в інвестиціях, очікуваний прибуток, фінансові

можливості (умови) підприємства, оцінка кваліфікаційних і управлінських якостей щодо їхньої достатності для досягнення успіху на ринку, диверсифікація, персональний склад управлінського персоналу і його цілеспрямованість, державні акти регулювання, зобов'язання підприємства перед суспільством або власниками акцій, а також соціальні, політичні та культурні умови, що обмежують або розширюють спектр дії підприємства.

Ризики впливу на ефективність стратегічного розвитку підприємства викладемо в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Ризики впливу на ефективність стратегічного розвитку підприємства

Ризики зовнішнього середовища	Ризики внутрішнього середовища	
<ul style="list-style-type: none"> • Економічні • Соціальні • Політичні • Науково-технічні • Природно-екологічні • Адміністративно-законодавчі 	<ul style="list-style-type: none"> • Ресурсні 	Фінансовий ризик Ризик персоналу Матеріальний ризик Інформаційний ризик Енергетичний ризик
	<ul style="list-style-type: none"> • Виробничо-господарські 	Технічний Технологічний Інноваційний Майновий
	<ul style="list-style-type: none"> • Комерційні 	Ризик неплатежів Маркетинговий ризик Торговельний ризик Транспортний ризик

До основних факторів впливу на прийняття стратегічних управлінських рішень щодо процесів формування та визначення напрямів використання капіталу, пов'язаних з джерелами його походження, цілями розвитку підприємства віднесено галузеву належність, специфіку промислової інтеграції, особливості виробничої діяльності, життєвий цикл підприємства, стадії операційного циклу, кон'юнктуру ринку, рівень управління фінансовими ресурсами підприємства, обсяги виробництва продукції, темпи зростання реалізації товарної продукції; структуру активів підприємства тощо.

Стратегічні ризики мають довгостроковий характер дії, виникають за участю факторів зовнішнього середовища і, відповідно, потребують створення довгострокових стратегій ризик-менеджменту.



Рис. 1.6 – Ризики, пов'язані з стратегічним розвитком підприємства

Важливим етапом стратегічного розвитку діяльності машинобудівних підприємств є формування альтернатив. Під час формування альтернатив також виникають низка економічних ризиків, які доцільно поділити на:

- ризик відсутності альтернатив,
- ризик великої кількості альтернатив,
- ризики неструктурованості альтернатив,
- ризик несвоєчасних альтернатив,
- ризик вибору оптимальної альтернативи тощо.

Для формування різних стратегій на підприємстві та виборі методів зниження виділених ризиків використовується класифікація ризиків, оскільки вибір методу зниження ризику насамперед залежить від його виду (типу).

Таблиця 1.5 – Класифікація ризиків, які виникають під час стратегічного планування діяльності підприємства [12]

Класифікаційна ознака	Види ризиків	Сфера застосування класифікації
1	2	3
Рівень планування	Стратегічні та оперативні	Розроблення стратегічних та оперативних планів ризик-менеджменту та усіх інших корпоративних стратегій, планів.
Етап планування	Ризики формування планів (ризик гнучкості, ризик конкретності, ризик досяжності, ризик узгодженості, ризик системності тощо) та ризики їхньої реалізації (ризик зміни етапу планування, ризик опору персоналу, ризик завищених планових цілей, ризик занижених планових цілей тощо)	Вибір та розроблення методів зниження та оптимізації економічних ризиків у ході планування діяльності машинобудівних підприємств.
Аналізування середовища	Ризики аналізування зовнішнього та внутрішнього середовищ: ризик методик та інструментів аналізування, ризик динамічності середовищ, ризик різноспрямованості розвитку інструментів та середовищ, інформаційні ризики, інші ресурсні ризики тощо.	Формування підходів, інструментів та методик оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовищ, оптимізації аналізування.
Ризики формування та вибору планових альтернатив	Ризик відсутності альтернатив, ризик великої кількості альтернатив, ризики неструктурованості альтернатив, ризик несвоєчасних альтернатив, ризик вибору оптимальної альтернативи тощо.	Формування та вибір альтернатив у ході планування діяльності підприємства
Ієрархія ризиків	Корпоративні (ризик диверсифікації, ризик конкурентних позицій, ризик синергетичного ефекту, ризик інвестиційних пріоритетів), ділові (ризики реакції та адаптації, ризики стратегічних ініціатив) функціональні (маркетингу, фінансовий, персоналу, інформаційний, інноваційний тощо), та виробничі ризики (постачання, виробничо-господарський, збуту, сервісу)	Формування різних стратегій на підприємстві та вибір методів зниження виділених ризиків.

Сьогодні вітчизняному машинобудуванню притаманний цілий ряд проблем, які можна згрупувати в залежності від їх характеру.

Таблиця 1.6 – Проблеми вітчизняного машинобудівного комплексу

1	Проблеми, пов'язані з розвитком машинобудівного комплексу:
	<ul style="list-style-type: none"> - низькі темпи зростання провідних галузей, а в деяких випадках і спад виробництва; - порушення технологічних зв'язків; - простої багатьох підприємств; - низькі темпи оновлення обладнання і продукції, що випускається (наприклад, 60% металообробних верстатів має вік більше 10 років).
2	Необхідність структурної перебудови:
	<ul style="list-style-type: none"> - основна частина продукції українського машинобудування мала оборонне значення протягом тривалого часу, в зв'язку з чим виникла необхідність обґрунтованого перепрофілювання галузей; - необхідність скорочення диспропорцій в темпах зростання окремих галузей; - необхідність випереджаючого зростання таких галузей, як машинобудування сільгосппризначення, верстатобудування, приладобудування, електротехнічна і електронна промисловість.
3	Проблеми підвищення якості вироблених машин:
	<ul style="list-style-type: none"> - невідповідність переважної частини вітчизняного обладнання та машин світовим стандартам; - низька автоматизація вироблених машин.

Тому зважаючи на викладений аналіз, планування стратегічного розвитку має включати заходи у сфері розроблення інструментів та механізмів кількісного оцінювання та хеджування економічних ризиків, вибору методів оптимізації ризиків, враховуючи різні планові періоди та прийняття управлінських рішень під впливом запланованих та випадкових ризиків у діяльності машинобудівних підприємств.

Висновки до розділу 1

Отже, на основі проведеного дослідження можна стверджувати, що як зарубіжні, так і вітчизняні науковці приділяли значну увагу визначенню поняття «стратегія», «управлінська стратегія». Розглянувши думки вчених з приводу трактування цієї дефініції, виявлено її складність і багатогранність, та

узагальнюючі можна сказати, що стратегія - це генеральний напрямок дії організації, проходження якого в довгостроковій перспективі повинно привести її до мети.

Формування стратегії є важливим процесом, який складається з чотирьох основних етапів, серед яких планування, реалізація, оцінка результатів і наслідків та уточнення стратегії з метою підтримки її актуальності.

На вибір стратегії впливає безліч факторів, що обмежують або розширюють спектр дії підприємства.

Стратегічні ризики мають довгостроковий характер дії, виникають за участю факторів зовнішнього середовища і, відповідно, потребують створення довгострокових стратегій ризик-менеджменту. Тому робота над ризиками є однією з основних вагомих частин формування ефективної стратегії розвитку підприємства, в тому числі в галузі машинобудування.

2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ТРАКТОРНИЙ ЗАВОД»

2.1 Організаційна характеристика та види діяльності ПАТ «Харківський тракторний завод»

ПАТ «Харківський тракторний завод» (надалі – ХТЗ) – найбільше в Україні підприємство з виробництва уніфікованих гусеничних і колісних сільськогосподарських тракторів загального призначення.

В Наказі по ВРНГ СРСР № 455 від 23 грудня 1929 року відзначалося, що державному інституту з проектування металургійних заводів (Діпромезу) до 15 січня 1930 року треба закінчити роботи по складанню ескізного проекту Харківського тракторного заводу з випуску 50 тисяч тракторів на рік з двозмінною роботою, трактори потужністю 25- 30 кінських сил та схожими на «Катерпілар». Всесоюзному автотракторному об'єднанню надавалося право вирішувати питання про доцільність залучення іноземної допомоги при виконанні будівельних операцій, а також про запрошення окремих зарубіжних спеціалістів для участі в пуску та налагодженні майбутніх заводів.

Згодом початкове промислове завдання було змінено: ХТЗ випускатиме 50 тисяч тракторів СХТЗ 15-30. Вища Рада Народного Господарства країни в квітні 1930 року затвердила строки будівництва ХТЗ. Рішення про побудову у Харкові тракторного заводу і затвердження остаточного завдання на проектування датувалося 1930 роком, а пуск заводу і початок випуску продукції безперервним потоком — 1 жовтня 1931 року.

В січні 1930 року делегація досвідчених інженерів виїхали до Німеччини та Сполучених Штатів за верстатами, пресами, молотами, за катувальними машинами, конвеєрами. Завершення будівництва заводу ХТЗ планувалося на

кінець 1931 року. По факту, завод було збудовано за 15 місяців і заявлено про готовність в вересні 1931 року. За 36 років (в 1967-му) з конвеєру зійшов мільйонний трактор Т-74. У 70-ті роки завод, провівши без зупинки виробництва корінну реконструкцію, успішно перейшов на випуск тракторів класу «3 тони» трактора Т-150 в гусеничному і колісному виконанні.

У грудні 1994 року Міністерством машинобудування, військово-промислового комплексу і конверсії України проведена приватизація майна, підприємство перетворено у ВАТ «Харківський тракторний завод ім. С.Орджонікідзе» відповідно до Указу Президента України від 15.06.1993 року № 210/93 «Про корпоратизацію державних підприємств». На підставі рішення Загальних зборів акціонерів від 30.11.2010 року щодо приведення діяльності Товариства у відповідність до вимог Закону України «Про акціонерні товариства», було змінено тип та найменування Товариства на Публічне акціонерне товариство «Харківський тракторний завод».

На протязі 1994 – 2016 рр. завод пройшов через декілька кризових моментів, простої, відсутність фінансування тощо. Через правові перешкоди завод простоював із березня 2016 року до січня 2017 року, внаслідок чого без роботи залишалися понад 2,5 тис. співробітників підприємства.

27 квітня 2016 року контрольний пакет акцій викупив О. Ярославський та виробництво було відновлено з наступного року. У лютому 2017 року з конвеєра зійшов перший трактор, а до кінця року було випущено 794 одиниць техніки і Харківський тракторний завод вийшов на прибуток у 48,8 млн гривень.

Статут у новій редакції затверджено Загальними зборами акціонерів (протокол від 27.04.2016 р.). З травня 2018 року було змінено тип на найменування Товариства на Приватне акціонерне товариство «Харківський тракторний завод» [13].

Повне найменування емітента Приватне акціонерне товариство «Харківський тракторний завод» (код ЄДРПОУ – 05750295). Юридична

адреса 61007, м. Харків, пр-т Московський, 275, (057) 7602403 (057) 7602403, legal@xtz.com.ua.

ПАТ «Харківський тракторний завод» входить до групи ДСН, власником та президентом якої являється Ярославський Олександр Владилєнович - № 8 рейтингу найзаможніших українців за версією українського видання Forbes (2016 рік). Засновник і власник однієї з найстаріших фінансово-промислових груп країни - до 2007 року - «Укрсиб», із 2007 р - ДСН. До складу групи входять компанії таких секторів економіки, як фінанси, будівництво, транспорт, промисловість. Президент ФК «Металіст» у 2005-2012 рр. Генеральний інвестор підготовки Харкова до Євро-2012 [14].

Тож Харківський тракторний завод має досить насичену історію і являється одним з небагатьох підприємств подібного розміру в Україні, що створює потенціал бути не лише прибутковим підприємством для акціонерів, а й одним з драйверів економічного зростання України. Проте, завод переживає складні часи і функціонує в нестабільному середовищі. Стратегічною ціллю повинно стати відновлення втрачених конкурентних позицій та подальший розвиток підприємства.

Товариство очолює Генеральний директор Коваль А.А. Вищим органом товариства є загальні збори акціонерів. Дочірніх підприємств, філій в товаристві не створювалось.

Генеральний директор є виконавчим органом Товариства, який здійснює управління поточною діяльністю Товариства. Підзвітний Загальним зборам та Наглядовій раді, організовує виконання їх рішень. Призначення Генерального директора, а також припинення його повноважень здійснюється за рішенням Наглядової ради Товариства. Компетенцію Генерального директора визначено Статутом Товариства.

Наглядова рада Товариства є органом, що здійснює захист прав акціонерів Товариства, і в межах компетенції, визначеної Статутом та діючим законодавством, контролює та регулює діяльність Генерального директора.

Наглядова рада складається з п'яти членів. Відповідно до рішення Загальних зборів акціонерів від 26.04.2018 р., Наглядова рада складається з 5 представників акціонерів, що володіють більше ніж 10% акцій. На кінець звітного періоду Наглядова рада Товариства складалася з наступних осіб: Петровський К.В., Александров А.В., Баранников В.В., Лисицький А.Г., Чорний О.В. Комітети Наглядової Ради не створювались.

Кількість членів ревізійної комісії 4 осіб.

Товариство, з безстроковою участю, належить до об'єднання організацій роботодавців Харківської області «Граніт», яке об'єднує організації роботодавців з метою представництва і захисту прав, економічних, соціальних, інших інтересів організацій роботодавців, координації та консолідації дій своїх членів у сфері соціально-трудова та економічних відносин.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу станом на 01.01.2019 року становить 1252 осіб. В порівнянні з 2013 роком чисельність зменшилася майже втричі, та за останні три роки має тенденцію до зниження.



Рис. 2.1 – Динаміка середньооблікової чисельності штатних працівників на протязі 2013 – 2018 рр.

Середня чисельність позаштатних працівників та сумісників 48 осіб. Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу

(дня, тижня) 993 осіб. Фонд оплати праці 118 844 тис. грн. Факти зміни розміру фонду оплати праці, його збільшення або зменшення відносно попереднього року: зменшення на 5 138 тис. грн. Кадрова програма, в тому числі, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників потребам Товариства. Щороку розробляється річний план розвитку та підвищення кваліфікації персоналу заводу, періодично оновлюються програми навчання. Створена і діє кваліфікаційна комісія з присвоєння розрядів по всім виробничим професіям основного і допоміжного виробництва, атестаційна комісія з присвоєння категорій фахівцям [15].

Основні види діяльності:

- виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства;
- оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням;
- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- будівництво житлових і не житлових будівель.

Товариство має ліцензії (дозволи) на такі види діяльності:

- дозвіл на спеціальне водокористування № 04.01-10-539А/Хар від 21.07.2015 року, та № 530/ХР/49д-18 від 23.11.2018 виданий Департаментом екології та природних ресурсів Харківської обласної державної адміністрації строком до 23.11.2023 року;
- ліцензія на збирання, первинну обробку відходів і брухту дорогоцінних металів та дорогоцінного каміння, дорогоцінного каміння органічного утворення, напівдорогоцінного каміння серія АД № 036471 від 22.08.2012 року, видана Державною пробірною службою України безстрокова;
- ліцензія медична практика серія АГ № 599147 від 07.11.2011 року, видана Міністерством охорони здоров'я безстрокова;

- ліцензія на використання джерел іонізуючого випромінювання серія ОВ № 070052 від 28.01.2009 року, видана Східною державною інспекцією з ядерної та радіаційної безпеки державного комітету ядерного регулювання строком до 28.01.2020 року.

Для роботи на величезному підприємстві, що швидко розросталося, були потрібні все нові і нові фахівці різних областей, і це призвело до утворення окремого житлового району Харкова, який став повним тезкою заводу і який отримав назву - ХТЗ. За роки роботи завод випустив більше 3 мільйонів тракторів та іншої важкої спеціалізованої техніки, яку завжди відрізняла надійність, функціональність і висока якість виконання. Вироби, випущені промисловим підприємством ХТЗ, протягом десятиліть користувалися великим попитом не тільки на території колишнього Радянського Союзу, а й у багатьох країнах Європи, Азії і навіть Африки. На сьогоднішній день Харківський тракторний завод виробляє десятки моделей сучасних тракторів і спецтехніки, яка не втратила своєї актуальності і продовжує залишатися широко затребуваною серед великого кола споживачів, завдяки своїй надійності, ефективності і прийнятній конкурентоспроможній ціні виробів.

Сьогодні заводом випускаються машини, призначені для виконання найрізноманітніших робіт у багатьох галузях промисловості, сільського та комунального господарства, будівельної сфери. Практично всі трактори і важка техніка спеціального призначення багатофункціональні і мають високі можливостями агрегатування з численними навісними знаряддями різного призначення.

Окрім традиційних тракторів загального призначення підприємство приступило до виробництва спецтехніки, призначеної для нафтовиків і геологів. Було випущено установки для проведення механізованих зварювальних робіт. На базі техніки МТЛБ було створено надійні всюдиходи, здатні працювати в найекстремальніших і несприятливих для людини умовах. Для залізничної галузі випущено універсальні дорожні машини, що працюють на базі тягачів ХТЗ. Оновилися і отримали нове життя всі моделі тракторів для

сільгоспвиробника і комунальних служб. Але яке б обладнання не випускав сьогодні Харківський тракторний завод, головними критеріями, які залишаються незмінними з перших років роботи підприємства, залишилися - висока якість, довговічність, безпека і надійність кожної випущеної машини.

В 2018 році заводом були представлені універсальна маневрова залізнична техніка на базі трактора Т-150 типу ММТ-2 та ММТ-2М та навантажувач Т-156Б-09-03.

З приходом інвестора компанії «ДСН» було проведено модернізацію тракторів, у які зроблено понад 200 нововведень. У планах провести модернізацію заводу, а також створити на базі заводу індустріальний парк і технопарк.

У 2018 році з конвеєра підприємства зійшло близько 900 нових машин, а експорт збільшився удвічі порівняно з 2017 роком. Приблизно такі ж обсяги плануються на 2019 рік: завод не працює «на склад», а виробляє продукцію відповідно до портфеля замовлень.

На сьогодні продукція ХТЗ представлена широкою гамою тракторів потужністю від 35 до 250 к.с. Це колісні та гусеничні трактори загального призначення, орно-просапні, трактори малої потужності, які агрегуються (поєднуються) з більш ніж 250 найменуваннями сільгоспмашин та знарядь. Крім тракторів завод випускає дорожньо-будівельну та спецтехніку (на базі тракторів), гусеничні тягачі, гарячоштамповані заготівлі, складноріжучий інструмент і технологічне оснащення, лиття, товари народного споживання, запасні частини. Вироблена заводом техніка використовується в сільському господарстві, житлокомунгоспі, будівництві, промисловому виробництві, для транспортування великих вантажів. Значна частина техніки йде на експорт (в основні ринки – Польща, Болгарія, Румунія, Литва, Грузія, Молдова, Казахстан, Вірменія та Нова Зеландія).

Таблиця 2.1 – Продукція ПАТ «Харківський тракторний завод» [14]

Галузь	Вид техніки
Для сільського господарства	<ul style="list-style-type: none"> - Трактори колісні універсально-просапні потужність 180-240 к.с. серії ХТЗ-150К, ХТЗ-170. - Трактори гусеничні потужністю 175-190 к.с. серій ХТЗ-181, Т-150-05-09-25. - Трактори для малих і середніх фермерських господарств серії потужністю 27-35 к.с. серій ХТЗ-2511, ХТЗ-3510. - Сільськогосподарський навантажувач ХТЗ-156Б потужністю 180 к.с. з об'ємом ковша 1,5 м³. - Запасні частини до тракторів.
Для основних галузей промисловості	<ul style="list-style-type: none"> - Комунальним службам великих міст і організаціям, які проводять дорожньо-будівельні роботи, пропонується бульдозер ТС-10, а також гусеничні та колісні трактори ХТЗ, оснащені бульдозерним відвалами. - Для будівельної сфери колісний навантажувач Т-156Б-09-03, для різання мерзлих ґрунтів - спеціалізоване навісне обладнання, встановлене на базі тракторів ХТЗ-150К-09-25 і ХТЗ-17221, яке допомагає механізувати і ефективно виконати багато будівельних завдань, а також застосовується при проведенні зимового пересаджування дерев. - Зварювальний агрегат АС-42А, що працює спільно з модифікованим трактором ХТЗ-16131-02, дозволяє проводити ремонт магістральних трубопроводів в самих важкодоступних місцях, при відсутності стаціонарних джерел електроенергії. - Для залізничної галузі та виробничих підприємств, що мають на території під'їзні шляхи, модуль КРТ-1, що працює на базі тракторів ХТЗ-17221 та ХТЗ-150К-09-25. Ці машини успішно виконують всі функції значно дорожчих маневрових тепловозів. - Для виконання обслуговування і ремонту залізничного полотна випущена універсальна колійна машина УПМ-1, що працює на спеціально доукомплектувати тракторі ХТЗ-17221. - Для нафтогазової галузі та енергетики пропонується надійні народногосподарські снігоболотоходні машини ХТЗ-10Н, ХТЗ-3Н, ХТЗ-26н, здатні працювати в самих екстремальних і несприятливих для людини умовах.

За 85 років роботи ХТЗ випустив понад 2,5 млн. тракторів різних моделей і модифікацій.

Вся сучасна продукція ХТЗ сертифікована і повністю відповідає високим стандартам якості. Трактори пройшли випробування і успішно експлуатуються не тільки в Україні і в Росії, але і на Кубі, в Конго, Румунії, Болгарії, Польщі, країнах Прибалтики, Центральної Азії.

Трактори ХТЗ можна придбати за програмами державної компенсації, в лізинг, в розстрочку, за схемами факторингу.

Наявність гарантійно-сервісній мережі в кожному регіоні України та зарубіжжя.

Виробництво зазначеної продукції є вкрай необхідним для сільського господарства України в зв'язку зі зношуванням машино-тракторного парку держави на 70-90 %, однак продукція потребує підвищення рівня конкурентоспроможності та якості. Збут продукції є сезонним, тому виробництво має нерівномірну загрузку по місяцям року. Основними споживачами продукції є сільськогосподарські підприємства та фермери України, Казахстану, деяких країн СНГ. Продаж продукції здійснюється переважно за допомогою торгового партнера ТОВ «ТД ХТЗ», безпосередньо підприємством шляхом укладання контрактів зі споживачами та фінансовими посередниками, через дилерську мережу. Сільськогосподарське машинобудування перебуває у кризі через різні обставини. Свідченням цього є значне скорочення обсягів виготовлення продукції та кількості працюючих у галузі, орієнтація на зарубіжну сільськогосподарську техніку, зупинка технічного переозброєння підприємств галузі та інші негативні наслідки. Тривалий час знаходиться у тяжкому стані також АТ «ХТЗ». Основними джерелами отримання сировини та комплектуючих є підприємства та комерційні структури України, за виключенням поставок двигунів та деяких елементів гідрообладнання. Значна частина сировини та комплектуючих є доступними через наявність декількох постачальників, однак окремі складові (мости, двигуни, спеціальна гідроапаратура) постачаються підприємствами-монополістами та викликають занепокоєність щодо ціни та термінів поставки комплектуючих.

2.2 Аналіз фінансового стану ПАТ «Харківський тракторний завод»

Фінансова звітність підприємства є звітністю загального призначення, та підготовлена у відповідності з принципом обліку по фактичним витратам, за

виключенням тих фінансових інструментів, що оцінюються по справедливій вартості, зміни якої відображаються у складі прибутку або збитку за період, і активів, наявних для продажу, що відображаються по справедливій вартості.

Фінансова звітність представлена в гривнях, всі дані фінансової звітності округлені з точністю до цілих тисяч гривень.

Товариство при формуванні фінансової звітності використовувало виключно Міжнародні стандарти фінансової звітності, які опубліковані на офіційному веб-сайті Міністерства фінансів України. Функціональною валютою Товариства є українська гривня, яка є національною валютою України, найкращим чином відображає економічну сутність більшості операцій, що проводяться Товариством і пов'язаних з ними обставинами, впливаючи на її діяльність. Українська гривня є також валютою представлення фінансової звітності за Міжнародними стандартами.

Ефективність використання фінансових ресурсів визначається за допомогою таких показників, як рентабельність капіталу, внутрішній коефіцієнт ефективності, період повернення капітальних вкладень, точка беззбитковості. Відповідність фінансових дій економічному стану та можливостям характеризується коефіцієнтом концентрації власного капіталу (відношення власного капіталу та резервів до суми активів підприємства). Визначення загроз здійснюється за допомогою таких показників, як ліквідність та платоспроможність підприємства [16, 17].



Рис. 2.1 – Групи коефіцієнтів економічної характеристики фінансового стану підприємства

Коефіцієнтний аналіз – визначення співвідношень між окремими абсолютними показниками (статтями звітності), що дозволяє провести їх порівняння з аналогічними даними за попередні періоди, з показниками конкурентів, із середньогалузевими показниками для дослідження закономірностей зміни фінансового стану підприємства, його конкурентоспроможності і визначення ефективності стратегії компанії.

Проаналізуємо показники звітності підприємства станом на 31.12.2017 та 31.12.2018 рр.

Зважаючи на те, що ПАТ «ХТЗ» являється виробничим підприємством, аналізу потребують стан та використання основних фондів підприємства.

Протягом останніх п'яти років підприємством не здійснювалось суттєвих придбань або відчуження основних засобів.

Таблиця 2.2 – Аналіз основних засобів ПАТ «Харківський тракторний завод»

Найменування основних засобів	Основні засоби , всього (тис.грн.)		Приріст		Питома вага, %	
	31.12.2017	31.12.2018	Тис.грн.	%	31.12.2017	31.12.2018
1.Виробничого призначення	753451.00	724377.00	-29074,00	96,14	98,67	99,07
- будівлі та споруди	354190.00	352736.00	-1454,00	99,59	46,38	48,24
- машини та обладнання	371777.00	350034.00	-21743,00	94,15	48,69	47,87
- транспортні засоби	10716.000	6550.000	-4166,00	61,12	1,40	0,90
- земельні ділянки	0.000	0.000	0,00	0,00	0	0
- інші	16768.000	15057.000	-1711,00	89,80	2,20	2,06
2.Невиробничого призначення	10154.000	6793.000	-3361,00	66,90	1,33	0,93
- будівлі та споруди	9317.000	6232.000	-3085,00	66,89	1,22	0,85
- машини та обладнання	692.000	459.000	-233,00	66,33	0,09	0,06
- транспортні засоби	4.000	3.000	-1,00	75,00	0	0
- земельні ділянки	0.000	0.000	0,00	0,00	0	0
- інвестиційна нерухомість	0.000	0.000	0,00	0,00	0	0
- інші	141.000	99.000	-42,00	70,21	0,02	0,01
Усього	763605.00	731170.00	-32435,00	95,75	100	100

Основні засоби підприємства складаються з виробничих будівель та споруд, складських, допоміжних приміщень, обладнання, транспорту, розвинених енерго-, тепло, та комунікаційних мереж, систем водопостачання, автомобільних, залізничних шляхів та іншого майна. Основні засоби практично повністю зосереджені на основному виробничому майданчику за адресою: м. Харків, пр-т Московський, 275. Виробництво продукції на підприємстві організовано з дотриманням усіх норм екологічної безпеки.

Термін корисного використання:

- будівель, споруд та передавальних пристроїв - 20-50 років;
- машин та обладнання - 6-8 років;
- транспортних засобів - 10 років, обчислювальної техніки - 5 років;
- приладів, інвентарю - 5 років;
- інших основних засобів - 10 років;

Підприємство мало значні проблеми з якістю та віком основних фондів, які практично не оновлювались близько 30 років. В 2014-2015 роках відбулось значне оновлення фондів та розширення виробництва. Під трактор ХТЗ-240к були модернізовані частина виробничих потужностей. Оновлення відбулось на механоскладальному цеху для підвищення якості процесів обкатки трансмісії та більш точного встановлення ключових елементів.

Первісна вартість основних засобів на 31.12.2018 р. склала 905621 тис.грн, сума зносу - 174451 тис.грн [15].

Основу частку (більше 99%) займають основні фонди виробничого призначення, серед яких будівлі і споруди 48,24% та машини і обладнання 47,87%. Фонди невиробничого призначення менше 1 %, а саме будівлі і споруди.

Аналіз динаміки за 2018 рік показав зниження основних фондів на 4,24%, в основному за рахунок транспортних засобів на 38,88%, будівель і споруд невиробничого призначення на 33,11%, машин та обладнання невиробничого призначення на 33,77%.

Основні засоби знаходяться за місцезнаходженням товариства.

У Товариства на праві постійного користування знаходяться земельні ділянки загальною площею 242,7513 га. За 2018 рік сума плати за земельні ділянки, що знаходяться у постійному користування становила 28 838 тис. грн. Загальна площа земельних ділянок, взятих підприємством в оренду, становить 143,471 га. Сума орендних платежів, сплачених за 2018 рік за такі ділянки, становить 168 тис. грн. Товариство класифікує договори оренди землі, як

операційна оренда. Вартість основних засобів, що отримані в оренду складає 106 тис. грн.

Виробничі потужності та обладнання використовується на 69,8%. Активи утримуються в належному стані. Екологічні питання на використання активів підприємства не впливають. Планів капітального будівництва, розширення та вдосконалення основних засобів немає [15]. Станом на 31.12.2017 р., на 31.12.2018 р. у Товаристві вартість об'єктів основних засобів, що тимчасово не використовуються в господарській діяльності (консервація, реконструкція тощо) становить 13 242 тис. грн., вартість об'єктів основних засобів, до яких існують обмеження права власності становить 32 618 тис. грн.

Для об'єктивної оцінки забезпеченості виробництва основними фондами, їх технічного стану і використання, а також оцінку їх впливу на зростання обсягу продукції і виконання плану виробництва, використовується ряд коефіцієнтів.

1) *Коефіцієнт надходження ОФ (Кнадх.)* розраховується як відношення вартості введених в дію протягом року активної частини основних засобів до сумарної первісної їх вартості на кінець року, тобто:

$$\boxed{} \dots\dots\dots(2.1)$$

де $O\Phi_{\text{надх.}}$ — обсяг ОФ, які надійшли протягом року

$O\Phi_{\text{кін.р.}}$ — обсяг ОФ на кінець звітного року.

Виходячи з отриманого результату можна дійти висновку, що на підприємство надходять основні фонди нерівномірно, адже нормою коефіцієнта надходження є 17%.

2) *Коефіцієнт вибуття ОФ (Квиб)* визначається шляхом ділення вартості основних засобів, які вибувають протягом року, до сумарної їх первісної вартості на початок року:

$$\boxed{} \dots\dots\dots((2.2))$$

де $O\Phi_{\text{виб.}}$ — вартість ОФ, що вибули протягом звітного року;

ОФ_{почз.р.} — вартість ОФ на початок звітнього року.

3) *Коефіцієнт зносу ОФ (К_{зн})* характеризує ступінь зносу та відшкодування витрат на формування основних фондів:

$$K_{зн} = \frac{C_{зн}}{B_{перв}}, \dots\dots\dots(2.3)$$

де С_{зн} - сума зносу основних фондів, грн.

Рівень використання виробничої потужності визначається такими показниками:

1) *Коефіцієнт використання середньорічної виробничої потужності*

$$K_n = \frac{B_\phi}{П_\phi} \dots\dots\dots(2.4)$$

де В_ф – фактичний річний випуск товарної продукції,

П_ф – середньорічна виробнича потужність.

По К_н визначається рівень використання і наявності резервів виробничої потужності, а також рівень напруженості планового завдання. Чим ближче цей показник до 1, тим ліпше використовується виробнича потужність.

2) *Коефіцієнт екстенсивного навантаження* визначається за формулою:

$$K_{ек.} = \frac{\Phi_{оф}}{\Phi_{м}} \dots\dots\dots(2.5)$$

де Ф_ф – фактичний час роботи обладнання за зміну, день, місяць, рік.

Ф_м – максимально можливий фонд роботи обладнання за цей же термін.

3) *Коефіцієнт інтенсивного навантаження:*

$$K_{ін.} = \frac{B_\phi}{B_{пл}} \dots\dots\dots(2.6)$$

де В_ф – фактичний обсяг продукції (робіт) в од. часу,

В_{пл} – планова норма виробітку за цей час.

4) *Інтегральний коефіцієнт навантаження:*

Визначається як добуток коефіцієнтів інтенсивного та екстенсивного навантаження:

$$K_{int} = K_{in} \cdot K_{e.n.}$$

Цей коефіцієнт характеризує рівень використання обладнання як по продуктивності, так і по часу.

Ефективність використання ОФ характеризується рядом показників, які поділяються на загальні і часткові.

1) Фондовіддача ($\Phi_в$), яка характеризує річний випуск продукції з одиниці вартості ОФ:

$$\Phi_{в}^{баз(звіт)} = \frac{V_{вигот.прод}}{\overline{ОФ}}, \text{ грн./грн.} \dots\dots\dots (2.7)$$

де $V_{вигот.прод}$ — обсяг виготовленої продукції у базовому та звітному роках, грн.;

$\overline{ОФ}$ — середньорічна вартість ОФ у базовому та звітному роках, грн.

2) Оберненим показником до фондівіддачі є *фондомісткість* ($\Phi_м$), за допомогою якої визначається величина ОФ, яка припадає на одиницю вартості випуску відповідного виду продукції і розраховується за формулою:

$$\Phi_{м}^{баз(звіт)} = \frac{\overline{ОФ}}{V_{вигот.прод}}, \text{ грн./грн.} \dots\dots\dots (2.8)$$

Показник фондомісткості продукції дає уяву про потрібну величину ОФ, необхідних для виробництва певного виду продукції.

Аналіз основних фондів представлений в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз основних фондів ПАТ «ХТЗ» 2013-2017 рр.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6
Показники руху основних фондів					
Коефіцієнт надходження ОФ, %	2,8%	9,6%	52,8%	3,4%	0,3%
Коефіцієнт вибуття ОФ, %	3,3%	3,4%	3,1%	5,0%	5,2%
Коефіцієнт зносу ОФ, %	5,7%	8,2%	5,3%	10,0%	15,1%
Показники використання виробничих потужностей					
Коефіцієнт завантаження обладнання	20,6%	43,3%	44,8%	3,4%	23,8%
Інтенсивний показника використання виробничих потужностей	10,3%	21,7%	22,4%	1,7%	11,9%

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
Екстенсивний показник використання виробничих потужностей	33,0%	69,3%	71,4%	5,4%	37,8%
Інтегральний показник використання виробничих потужностей	3,4%	15,0%	16,0%	0,1%	4,5%
Показники ефективності використання основних фондів					
Фондовіддача, грн	1,60763	1,9256	0,8877	0,283	0,9388
Фондомісткість, грн	0,62203	0,5193	1,1265	3,533	1,0652
Фондоозброєність, грн/особу	103,387	140,52	204,46	278,4	474,01

Розглянемо нематеріальні активи ХТЗ (табл.2.4).

Нематеріальні актив визначається активом за умов, що актив є ідентифікованим, тобто його можна відокремити або відділити від суб'єкта господарювання і продати, передати, ліцензувати, здати в оренду або обміняти індивідуально або разом з пов'язаним з ним контрактом, ідентифікованим активом чи зобов'язанням. До складу групи нематеріальних активів ХТЗ входять права користування природними ресурсами, авторське право та суміжні з ним права та інші нематеріальні активи.

Нематеріальний актив визнається, якщо і тільки якщо є ймовірність того, що майбутні економічні вигоди, які відносяться до активу, надходять до суб'єкта господарювання, собівартість активу можна достовірно оцінити.

Таблиця 2.4 – Аналіз нематеріальних активів ПАТ «ХТЗ»

№	Групи	Фактичні строки корисної експлуатації, р.	Балансова вартість, тис.грн.		Приріст	
			31.12.2017	31.12.2018	Тис.грн.	%
1	Авторські права, патенти та інші права на промислову власність, права на обслуговування та експлуатацію	5	1099	888	- 211	80,8
2	Інші	5				

Проаналізуємо інвестиційна нерухомість ПАТ «ХТЗ» (табл. 2.5)

Таблиця 2.5 – Аналіз інвестиційної нерухомості ПАТ «ХТЗ»

	Балансова вартість, тис.грн.		Приріст	
	31.12.2017	31.12.2018	Тис.грн.	%
Інвестиційна нерухомість	25 170	11 951	- 13219	47,48

За 2018 рік вартість інвестиційної нерухомості зменшилася більше, ніж вдвічі.

Проаналізуємо групу запасів ПАТ «ХТЗ» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз запасів ПАТ «ХТЗ»

Група запасів	Станом на 31.12.2017 р.			Станом на 31.12.2018 р.			Приріст		
	Собівартість, тис. грн.	Резерв на знецінення запасів, тис. грн.	Балансова вартість запасів, тис. грн.	Собівартість, тис. грн.	Резерв на знецінення запасів, тис. грн.	Балансова вартість запасів, тис. грн.	Собівартість, тис. грн.	Резерв на знецінення запасів, тис. грн.	Балансова вартість запасів, тис. грн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сировина і матеріали	37 307	2 496	34 811	38 481	2 496	35 985	103,1	100,0	103,4
Купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби	34 005	5 130	28 875	54 122	5 130	48 992	159,2	100,0	169,7
Паливо	535	1	534	737	1	736	137,8	100,0	137,8
Тара і тарні матеріали	89	1	88	89	1	88	100,0	100,0	100,0
Будівельні матеріали	146	35	111	98	35	63	67,1	100,0	56,8
Запасні частини	5 128	1 957	3 171	5087	1 957	3 130	99,2	100,0	98,7
Матеріали сільськогосподарського призначення	8	-	8	7	-	7	87,5	-	87,5

Продовження таблиці 2.6

Малоцінні та швидкозношувані предмети	14 177	594	13 583	14 895	594	14 301	105,1	100,0	105,3
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Незавершене виробництво	38 781	-	38 781	49 637	-	49 637	128,0	-	128,0
Готова продукція	91 770	-	91 770	77 593	-	77 593	84,6	-	84,6
Товари	665	47	618	34 010	47	33 963	5114,3	100,0	5495,6
Разом	222 611	10 261	212 350	274 756	10 261	264 495	123,4	100,0	124,6

Як видно з таблиці 2.6 найбільший приріст на протязі 2018 року з групи запасів відбувся по статті «Товари» – балансовою вартістю на 33 345 тис.грн, комплектуючі – на 20117 тис.грн, незвершене виробництво – на 10 856 тис.грн.



Рис. 2.2 – Динаміка запасів ПАТ «ХТЗ» станом на 31.12.2017 та 31.12.2018 рр.

Аналіз структури запасів показує, що найбільшу питому вагу займає готова продукція – 29%, незвершене виробництво – 18% та комплектуючі – 18%. Знецінення запасів у 2018 р. складає 10 261 тис. грн. Станом на 31.12.2018 р. у заставі під відновлювані кредитні лінії ПАТ «Банк Восток», Банк «Південний» знаходяться запаси на суму 40 819 тис. грн [15].

Проаналізуємо розрахунки ПАТ «ХТЗ».

Таблиця 2.7 – Аналіз дебіторської заборгованості ПАТ «ХТЗ»

	Станом на 31.12.2017 р.	Станом на 31.12.2018 р.	Приріст	
			тис.грн.	%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	19006	17193	-1813	90
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
- за виданими авансами	20974	72595	51621	346,12
- з бюджетом	5526	4592	-934	83
у тому числі з податку на прибуток	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1625	2329	704	143

Дані таблиці показують зменшення на 10% дебіторської заборгованості за продукцію, товари, послуги. Найбільша сума дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги доводиться на заборгованість по реалізованим ТОВ «ТД «ХТЗ» тракторам. Впродовж 2018 року майже в 3,5 рази зростає дебіторська заборгованість за виданими авансами та на 43% інша поточна.

У складі дебіторської заборгованості за розрахунками за виданими авансами найбільшу суму заборгованості складає заборгованість за виданими авансами за матеріали – 57%. Товариством проведено аналіз дебіторської заборгованості за розрахунками за виданими авансами та не отримано свідчень щодо існування будь-яких ознак того, що вказана дебіторська заборгованість втратила частину своєї вартості унаслідок знецінення. Поставка товарів, робіт, послуг у рахунок виданих авансів проводиться систематично, суттєві суми дебіторської заборгованості регулярно підтверджуються відповідними Актами звірки.

У статті дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом обліковується сума надмірно перерахованих коштів на сплату податків та зборів. Станом на 31.12.2018 р. найбільша сума дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом доводиться на дебіторську заборгованість з податку

на додану вартість, на яку підприємство набуло право зменшити податкове зобов'язання.

У складі статті іншої поточної дебіторської заборгованості обліковується заборгованість за розрахунками з орендарями, з квартирної плати, з робітниками по наданим судам та кредитам, з митницею та інша поточна дебіторська заборгованість.

Фінансування діяльності підприємства протягом 2018 року здійснювалося за рахунок власних коштів товариства та залучених кредитів. Згідно Статуту підприємства, статутний капітал станом на 31.12.2017 р. та на 31.12.2018 р. дорівнює 4 350 тис. грн., що складає 17 400 280 простих іменних акцій номінальною вартістю 0,25 грн. кожна. Згідно інформаційної довідки Публічного акціонерного товариства «Національний депозитарій України» № 170035 від 16.01.2019 р., акціонерами, які володіють 10 та більше відсотків акцій станом на 31.12.2018 р., є наступні:

- 1) Калвертон істеблшмент лімітед (Віргінські о-ви (Брит.)) 21,8%
- 2) Голден проперті ентерпрайзиз лімітед (Віргінські о-ви (Брит.)) 17,9%
- 3) Алпорт ентерпрайзиз лімітед (Віргінські о-ви (Брит.)) 24,5%
- 4) ТОВ «Бриз 2007» (Україна) 22,8% [15]

Таблиця 2.8 – Аналіз власного капіталу ПАТ «Харківський тракторний завод»

	Станом на 31.12.2017 р.	Станом на 31.12.2018 р.	Приріст	
			тис.грн.	%
Зареєстрований (пайовий) капітал	4350	4350	-	-
Капітал у дооцінках	284613	253094	-31519	79
Додатковий капітал	-	-	-	-
Резервний капітал	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-572681	-654061	-81380	114
Неоплачений капітал	-	-	-	-
Вилучений капітал	-	-	-	-
Усього за розділом	-283718	-396617	-112899	139

До складу дооцінок фінансових інструментів віднесені актуарні збитки за рахунок сукупного доходу у сумі 5 101 тис. грн. та зменшення капіталу в дооцінках на суму 26 418 тис. грн. відбулось за рахунок відстроченого податкового зобов'язання з дооцінок.

Станом на 31.12.2018 р. зросла на 14% сума непокритих збитків підприємства. Більш наглядно структуру та динаміку власного капіталу видно на рис. 2.3.

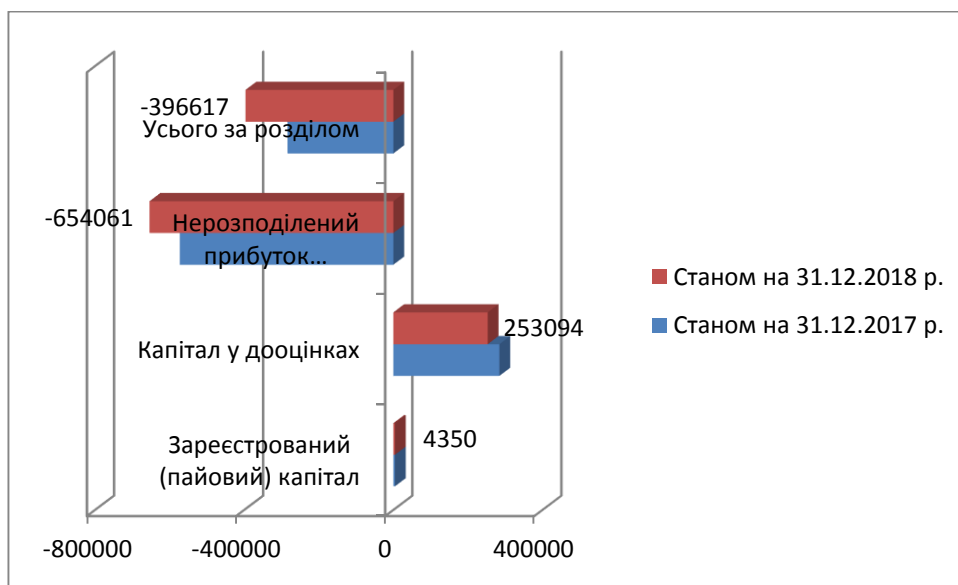


Рис. 2.3 – Динаміка власного капіталу ПАТ «Харківський тракторний завод»

Ухвалою господарського суду Харківської області від 24.10.2014 р. у справі про банкрутство № Б-39/109-07 затверджено мирову угоду від 10.10.2014 р. між боржником та кредиторами. Згідно з Мировою угодою, яка починає діяти з моменту її затвердження господарським судом 27.11.2014 р. ХТЗ зобов'язується почати здійснювати розрахунки з кредиторами у сумі 474765 тис. грн. з першого кварталу 2020 р.

Ухвалою господарського суду Харківської області від 26.07.2017 р. у справі № 922/2334/17 задоволено заяву АТ «ХТЗ» про затвердження плану санації до порушення провадження у справі про банкрутство (відповідно до ст.

6 Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом») на загальну суму 1 948 579,1 тис. грн, що включає:

- заборгованість поточних кредиторів,
- заборгованість кредиторів, строк оплати якої не настав,
- заборгованість забезпечених кредиторів.

Термін відстрочки виконання зобов'язань за заборгованістю поточних кредиторів становить 18 місяців з дня затвердження судом відповідного плану санації. Станом на 31.12.2018 р. вказані види кредиторської заборгованості визнано у фінансовій звітності, у складі поточних зобов'язань згідно зі строками погашення, встановленими умовами такого Плану санації.

Таблиця 2.9 – Аналіз довгострокових зобов'язань ПАТ «ХТЗ»

	Станом на 31.12.2017 р.	Станом на 31.12.2018 р.	Приріст		Питома вага, %
			тис.грн	%	
Відстрочені податкові зобов'язання	84838	80262	-4576	94,61	43,73
Довгострокові кредити банків	98	61	-37	62,24	0,03
Інші довгострокові зобов'язання	1080902	53348	-1027554	4,94	29,06
Довгострокові забезпечення	47352	49882	2530	105,34	27,18
Цільове фінансування	-	-	-	-	-
Усього за розділом	1213190	183553	-1029637	15,13	100,00

Основну суму довгострокових зобов'язань ПАТ «ХТЗ» складає заборгованість за позицією ТОВ «НН Капітал». Також ПАТ «ХТЗ» має короткострокові кредити в банках.

Таблиця 2.10 – Аналіз короткострокових кредитів ПАТ «ХТЗ»

Найменування банку	Номер договору	Забезпечення по кредиту	Сума кредиту, тис. грн.	Сальдо, тис.грн.	
				31.12.17р.	31.12.18р.
ПАТ КБ «Приватбанк»	НАVKLOF3461 від 03.04.15	застава товарів і майнових прав	5 730	5 368	-
ПАТ Банк «Восток»	ХК2015-0019 від 07.08.15	застава товарів в обороті	24 750	14 950	-

Продовження таблиці 2.10

ПАТ Банк «Восток»	ХК2017-0069 від 20.06.17	застава товарів в обороті	5 000	5000	-
ПАТ Банк «Восток»	ХК2018-0087 від 29.10.18	застава товарів в обороті	30 000	-	27 200
ПАТ Банк «Південний»	PL2015-01444 від 03.07.15	застава майна	11 547	10 747	10 148
Усього				36 065	37 348

Дані таблиці 2.10 показують, що впродовж 2018 року підприємством було закрито кредитну угоду з ПАТ КБ «Приватбанк» та рефінансовано дві угоди з ПАТ Банк «Восток». На 31.12.2018 р. ПАТ «ХТЗ» мало 37 348 тис.грн кредитної заборгованості. Оскільки цільове призначення кредитів - поповнення обігових коштів, то відсотки не капіталізовано, а визнано у складі витрат у сумі відсотків, визначених за відсотковою ставкою, встановленою кредитними угодами.

Станом на 01.01.2018 р., на 31.12.2018 р. у Товаристві вартість основних засобів, переданих у заставу для забезпечення виконання зобов'язань становить 126893 тис. грн [15].

Проаналізуємо поточні зобов'язання підприємства (табл. 2.11). У складі поточної кредиторської заборгованості за на 31.12.2018 р. обліковується заборгованість за отриманою від ТОВ «НН Капітал» позикою.

Таблиця 2.11 – Аналіз короткострокових зобов'язань ПАТ «ХТЗ»

Показники	Станом на 31.12.2017 р.	Станом на 31.12.2018 р.	Приріст		Питом а вага, %
			тис.грн	%	
Короткострокові кредити банків	36065	37348	1283	103,6	2,5
Поточна кредиторська заборгованість за:					
довгостроковими зобов'язаннями	303	176120	175817	58125,4	12,0
товари, роботи, послуги	5851	208682	202831	3566,6	14,2
розрахунками з бюджетом	11848	11121	-727	93,9	0,8
розрахунками зі страхування	5072	36422	31350	718,1	2,5

Продовження таблиці 2.11

розрахунками з оплати праці	7834	8037	203	102,6	0,5
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	168258	176752	8494	105,0	12,0
Поточні забезпечення	6758	6398	-360	94,7	0,4
Доходи майбутніх періодів	-	-			
Інші поточні зобов'язання	39936	812659	772723	2034,9	55,2
Усього за розділом	281925	1473539	1191614	522,7	100,0

Аналіз даних таблиці 2.11 показує значне зростання заборгованості за товари, роботи і послуги, зі страхування, інші поточні зобов'язання.

У складі кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги обліковується заборгованість Товариства за придбання товарно-матеріальних цінностей, робіт та послуг для ведення господарської діяльності, а саме: двигуни, метал, ресори тощо.

У статті поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом обліковується заборгованість ХТЗ по сплаті окремих видів податків та зборів, встановлених Податковим кодексом України, а саме: плати на землю, податку на доходи фізичних осіб, податку на нерухомість, військового збору тощо. Найбільша сума поточних зобов'язань за розрахунками з одержаних авансів доводиться на аванси, отримані від нерезидентів на поставку готової продукції (тракторів). У даній статті балансу відображена заборгованість по сплаті єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування.

Найбільшу питому вагу – більше 55% займають інші поточні зобов'язання ПАТ «ХТЗ» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Аналіз інших поточних зобов'язань ПАТ «ХТЗ»

	Станом на		Приріст		Питом а вага, %
	31.12.17р.	31.12.18 р.	тис.грн	%	
Заборгованість за відсотки по позикам наданим ТОВ «НН Капітал»	-	176 402	176 402	100	21

Продовження таблиці 2.12

Заборгованість за фінансовою допомогою	22 046	216 035	193 989	979	26
Заборгованість у зв'язку з відступленням прав кредитора ПАТ «Фідобанк»	12 553	12 553	0	0	1
Розрахунки з аліментів	44	49	5	111	0
Заборгованість перед східно-об'єднаною державною податковою інспекцією м.Харків ГУ ДФС у Харківській обл	-	400 982	400 982	100	49
Інші кредитори	5 293	6 638	1 345	125	0
Усього	39 936	812 659	772 723	2034	100

Найбільшу питому вагу у складі інших поточних зобов'язань становить отримана безвідсоткова поворотна фінансова допомога, та кредиторська заборгованість перед східно – об'єднаною державною податковою інспекцією м.Харків ГУ ДФС у Харківській обл.

Аналіз ліквідності підприємства здійснюється за даними Балансу (ф1) і дозволяє визначити здатність підприємства оплатити свої поточні зобов'язання. Здійснюється шляхом розрахунку наступних показників: коефіцієнта загальної ліквідності (покриття), коефіцієнта швидкої ліквідності, коефіцієнта абсолютної ліквідності й чистого оборотного капіталу.

Коефіцієнт ліквідності поточної: показує достатність обігових коштів для погашення боргів протягом року. Нормативне значення: збільшення; рекомендується значення Кл.п.=1; Кл.п.<1 – неліквідний баланс; якщо Кл.п.=1-05 – своєчасна ліквідація боргів.

$$Кл.п. = \frac{\text{Поточні активи}}{\text{Поточні пасиви}} \quad (2.9)$$

$$К \text{ л.п. }_{2017} = 318496 / 281925 = 1,13$$

$$К \text{ л.п. }_{2018} = 526701 / 1473539 = 0,36$$

Забезпеченість підприємства оборотними ресурсами для покриття поточних зобов'язань оцінюється, як достатнє, але цей показник знижується, потрібно звернути на це увагу.

Коефіцієнт швидкої ліквідності: показує скільки одиниць найбільш ліквідних активів припадає на одиницю термінових боргів. Він відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови сучасного проведення розрахунків з дебіторами. Нормативне значення: збільшення; Кл.ш. ≥ 1 ; у міжнародній практиці Кл.ш.=0,7.

$$Кл.ш. = \frac{\text{Поточні активи, запаси}}{\text{Поточні пасиви}} \quad (2.10)$$

$$К \text{ л.ш. }_{2017} = 318496 - 212350 / 281925 = 0,38$$

$$К \text{ л.ш. }_{2018} = 526701 - 264495 / 1473539 = 0,18$$

За умови сучасного розрахунку з дебіторами наше підприємство має досить привабливе положення, тому що має досить фінансових ресурсів для покриття всіх своїх поточних зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності: показує готовність негайно ліквідувати короткостроковий борг. Нормативне значення: збільшення; Кл.а. = 0,2-0,35.

$$Кл.а. = \frac{\text{Кошти}}{\text{Поточні пасиви}} \quad (2.11)$$

$$К \text{ л.а. }_{2017} = 57803 / 281925 = 0,21$$

$$К \text{ л.а. }_{2018} = 9130 / 1473539 = 0,006$$

У порівнянні з попереднім періодом, у звітному періоді платоспроможність підприємства різко знизилася, що викликає занепокоєння.

Власні обігові кошти: показують оборотні активи, які фінансуються за рахунок власного капіталу і довгострокових зобов'язань. Наявність Рк означає не лише здатність платити поточні борги, а й можливість розширити виробництво. Нормативне значення: збільшення.

$$P_k = \text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання} - \text{необоротні активи} \quad (2.12)$$

$$P_{k2017} = -283718 + 1213190 + 21 - 892922 = 36571,$$

$$P_{k2018} = -396617 + 183553 + 1427 - 735201 = -946838.$$

Таким чином, підприємство в 2019 році має досить складну ситуацію з обіговими коштами.

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами: показує абсолютну можливість перетворення активів у ліквідні кошти. Нормативне значення: збільшення, рекомендується значення $Kз.в.к. > 0$.

$$Kз.в.к. = \frac{\text{Власні обігові кошти}}{\text{Оборотні активи}} \quad (2.13)$$

$$Kз.в.к._{2017} = 36571 / 318496 = 0,11,$$

$$Kз.в.к._{2018} = -946838 / 526701 = -1,80$$

Маневреність робочого капіталу: показує частку запасів, матеріальних активів у власних обігових коштах, обмежує свободу маневру власними коштами. Нормативне значення: зменшення; збільшення запасів призводить до уповільнення оборотності обігових коштів, в умовах інфляції – до залучення дорогих кредитів, що зменшує платоспроможність підприємства.

$$Mr.к. = \frac{\text{Запаси}}{\text{Робочий капітал}} \quad (2.14)$$

$$Mr.к._{2017} = 212350 / 36571 = 5,81,$$

$$Mr.к._{2018} = 264495 / -946838 = -0,28.$$

Таким чином, на ПАТ «ХТЗ» в 2018 році відмічається нестача власних обігових коштів, що призвело до значного погіршення маневреності робочого капіталу, до зниження оборотності обігових коштів та погіршення показників платоспроможності. Зміна показника становила: -6,09 одиниці.

Маневреність власних обігових коштів: показує частку абсолютно ліквідних активів у власних обігових коштах; забезпечує свободу фінансового маневру. Нормативне значення: збільшення.

$$Mв.о.к. = \frac{Кошти}{Власні обігові кошти} \quad (2.15)$$

$$Mв.о.к._{2017} = 57803 / 36571 = 1,58,$$

$$Mв.о.к._{2018} = 9130 / -946838 = -0,0096.$$

На ПАТ «ХТЗ» значно знизилась сума власних обігових коштів, що позначилось на показнику маневреності власних обігових коштів.

Коефіцієнт фінансової незалежності: характеризує можливість підприємства виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів; його незалежність від позикових джерел. Нормативне значення: Кавт.>0.5.

$$Кавт = \frac{Власний капітал}{Пасиви} \quad (2.16)$$

$$Кавт._{2017} = -283718 / 1211418 = -0,23,$$

$$Кавт._{2018} = -396617 / 1261902 = -0,31$$

Проаналізуємо фінансові результати ПАТ «ХТЗ» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Аналіз фінансових результатів ПАТ «ХТЗ»

Показники	За період тис.грн		Приріст	
	2018р.	2017р.	тис.грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	623612	713342	-89 730	87
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(573680)	(585324)	11644	98
Чистий фінансовий результат: Прибуток (збиток)	(81380)	203061	284441	140

Дані таблиці показують зменшення за 2018 рік чистого доходу від реалізації продукції на 13%, собівартості на 2%, при цьому появу значної суми збитків.

03.07.2017 р. загальними зборами кредиторів АТ «ХТЗ» був затверджений план досудової санації підприємства у порядку, передбаченому статтею 6 Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом». Зазначений план санації в подальшому був затверджений господарським судом Харківської області 26.07.2017 року у справі № 922/2334/17. Відповідно до плану досудової санації введено мораторій на задоволення вимог кредиторів, а заборгованість перед кредиторами, яка була визначена на дату прийняття АТ «ХТЗ» рішення про введення процедури досудової санації, а також заборгованість, яка виникла (збільшилась) в період часу між прийняттям прийняття АТ «ХТЗ» рішення про введення процедури досудової санації та, безпосередньо, затвердженням плану санації судом, є відстроченою на 18 місяців з дня затвердження плану санації [14].

2.3 SWOT-аналіз ефективності стратегії підприємства ПАТ «Харківський тракторний завод»

Найбільш очевидними показниками ефективності стратегічного розвитку та фінансового становища підприємства є:

1. Ринкова частка фірми і місце в галузі.
2. Підвищуються або знижуються прибутки і які вони в порівнянні з відповідними показниками конкурентів.
3. Тенденції зміни чистого прибутку на інвестиції.
4. Чи ростуть продажі компанії швидше або повільніше, ніж ринок у цілому.
5. Розмір кредитів.
6. Репутація фірми в очах споживачів, її імідж.
7. Чи є компанія лідером у технології, інноваціях, якості, обслуговуванні споживачів і т.д.

Традиційно вимірювання ефективності стратегії підприємства побудоване на фінансовій звітності. Але такий метод має ряд недоліків в стратегічному управлінні, серед яких можна зазначити:

- відсутність нефінансових показників;
- наявність слабого зв'язку із стратегічним плануванням;
- вагому орієнтацію на минулі результати;
- відображення стану тільки на певний момент часу;
- направленість тільки на частину представників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства (власників і менеджмент).

В такому випадку фінансові показники занадто складні для розуміння і достатньо часто перешкоджають прийняттю швидких стратегічних рішень заходів у випадку необхідності.

Схожої думки притримується в своїй роботі і Е. Еклес, де стверджує, що ключові фінансові показники, що використовуються у більшості методів стратегічного аналізу, орієнтовані швидше на внутрішні проблеми компанії, ніж на зовнішні. Вони призначені для порівняння поточних показників з попередніми періодами на основі нормативів, які розроблені для внутрішнього користування. На їх основі важко провести об'єктивне порівняння компанії з її основними конкурентами, хоча такий аналіз не менш важливий, ніж аналіз поставлених цілей [18].

Оцінку внутрішнього середовища фірми - її силу і слабкість, а також зовнішніх можливостей і погроз звичайно називають SWOT-аналіз.

Для виявлення внутрішніх сильних та слабких сторін та зовнішніх загроз і можливостей побудуємо матрицю SWOT.

SWOT-аналіз передбачає:

- аналіз сильних сторін підприємства: його позитивні характеристики;
- аналіз слабких сторін підприємства: всі ті характеристики підприємства, які за певних умов можуть ускладнити підприємницьку діяльність, створити загрозу успіху та підвищити ризик;

- аналіз можливостей підприємства: наявність певних умов або характеристик, властивих підприємству, які можуть забезпечити успіх;
- аналіз загрозливих чинників для підприємства: наявність умов, які унеможливають діяльність підприємства або значно її ускладнюють [19].

SWOT-аналіз дуже схожий на складання стратегічного балансу: сильні сторони - це активи компанії в конкурентній боротьбі, а її слабкі сторони - пасиви. Справа лише в тім, наскільки сильні сторони (активи) перекривають її слабкі сторони (пасиви) (співвідношення 50:50 певне не бажано), а також у тім, як використовувати ці сильні сторони і як схилити стратегічний баланс у бік активів.

Під час проведення SWOT-аналізу оцінка сильних (S – Strength) і слабких (W – Weakness) властивостей підприємства стосовно можливостей (O – Opportunities) і погроз (T – Threats) зовнішнього ринкового середовища дає можливість визначити стратегічні перспективи розвитку підприємства в цілому [20, с. 43].

Успішна стратегія повинна бути спрямована на усунення слабких сторін, що роблять компанію уразливою, заважають її діяльності або не дають їй використовувати привабливі можливості.

Під показником ефективності розуміють числову характеристику, яка дозволяє оцінити ступінь досягнення поставленої мети. На практиці завжди виникають труднощі у виборі того чи іншого показника ефективності.

Показник ефективності повинен:

- 1) відповідати меті стратегії підприємства і мати зрозумілий фізичний сенс;
- 2) бути універсальним, тобто здатним враховувати основні властивості і особливості стратегії;
- 3) бути досить чутливим до зміни параметрів, що впливають на стратегію, та існувати для всіх можливих варіантів їх змін.

Таблиця 2.14 – Фактори SWOT-аналізу машинобудівного підприємства

Фактори	Фактори
1 Сильні сторони	2 Слабкі сторони
1.1. Наявність матеріальної бази машинобудування 1.2. Збережена частина кваліфікованих кадрів 1.3. Технологічний досвід 1.4. Наявність проектно-конструкторської бази 1.5. Підготовка спеціалістів у ВНЗ	2.1. Зношеність основних фондів більшості підприємств 2.2. Втрата ринків збуту, низька конкурентоспроможність, висока матеріало- і енергомісткість продукції 2.3. Низький рівень менеджменту 2.4. Поганий фінансовий стан, відсутність обігових коштів 2.5. Нестача кваліфікованих кадрів
3 Можливості	4 Загрози
3.1. Посилення позиції на місткому внутрішньому ринку 3.2. Залучення інвестицій 3.3. Впровадження інноваційних технологій 3.4. Можливість створення вузькоспеціалізованих територіальних кластерів 3.5. Державна і регіональна підтримка окремих галузей машинобудування	4.1. Посилення інтервенції зарубіжної продукції 4.2. Зниження платоспроможності споживачів продукції 4.3. Нестабільність цін на енергію і сировину 4.4. Зміна законодавчої та нормативно-правової бази 4.5. Посилення вимог кредиторів до підприємств

В свою чергу, ефективність стратегії розвитку підприємства запропоновано оцінювати за допомогою таких критеріїв, як ефективність використання фінансових ресурсів, відповідність фінансових дій економічному стану підприємства, визначення загроз.

Основними напрямками визначення ефективності стратегії підприємства є вивчення чинників, які позитивно чи негативно впливають на його фінансовий стан, підготовка відповідних проектів управлінських рішень щодо покращення фінансової стабільності та платоспроможності аналізованого підприємства, розробка заходів для оптимізації складу, структури й ефективного використання фінансових ресурсів.

Основною метою проведення SWOT-аналізу є виявлення конкурентних переваг машинобудівного підприємства в рамках стратегії розвитку в конкретній ринкової ситуації.



Рис. 2.4 – SWOT-аналіз ПАТ «Харківський тракторний завод»

Я видно з рисунку проведеного SWOT-аналізу, більша частина слабких сторін є результатом відсутності ефективного менеджменту, управління інвестиціями та нестачею фінансування.

Висновки до розділу 2

В ході аналізу та оцінки здатності ТОВ «ХТЗ» ефективності стратегії та фінансової діяльності виявлено наступне:

1) перевищення зобов'язань над активами станом на 31.12.2017 р. та 31.12.2018 р.;

2) неспроможність вчасно погашати свої зобов'язання перед кредиторами, в тому числі за угодами про позики, у зв'язку з чим протягом 2018 року та станом на дату затвердження до випуску фінансової звітності підприємство проводить процедуру досудової санації до порушення провадження у справі про банкрутство відповідно до Планів досудової санації, затверджених відповідними Ухвалами господарського суду Харківської області від 26.07.2017 р. (справа № 922/2334/17) та від 10.01.2019 р. (справа 922/3733/18);

3) вартість чистих активів підприємства є меншою від мінімального розміру статутного капіталу, встановленого законом;

4) господарська діяльність підприємства у звітному періоді є збитковою - за результатами 2018 року ПАТ «ХТЗ» визнав чистий збиток у розмірі 81 380 тис. грн, та станом на 31.12.2017 р. та 31 грудня 2018 р. має непокриті збитки.

В той же час, оскільки:

1) наявність вищенаведених подій, за оцінкою управлінського персоналу, не носить вирішального характеру щодо господарської діяльності підприємства;

2) операційна діяльність підприємства є прибутковою, причиною збитку у 2018 році була переоцінка заборгованості за санацією. У підприємства достатньо активів для подальшого безперервного здійснення господарської діяльності;

3) управлінський персонал не має намірів ліквідувати підприємство чи припинити його діяльність, лише стратегічні плани щодо продовження господарської діяльності та розвитку в майбутньому, що вже підтверджується:

- оперативними даними щодо фактичного продовження здійснення підприємством господарської та, зокрема, виробничої діяльності, у 2019 році;

- відсутністю будь-яких питань, які б стосувалися скорочення обсягів виробництва, реорганізації, ліквідації, тощо;

4) метою Плану досудової санації, затвердженого Ухвалою господарського суду Харківської області від від 10.01.2019 (справа 922/3733/18), є саме відновлення платоспроможності підприємства та запобігання його банкрутству, тобто, передбачені цим Планом досудової санації заходи щодо відновлення платоспроможності підприємства забезпечать саме оздоровлення фінансово-господарського становища, а також справедливе задоволення вимог його кредиторів. Вказаним Планом досудової санації встановлені нові строки погашення зобов'язань підприємства перед кредиторами та, як очікується, ХТЗ буде спроможне виконати свої зобов'язання своєчасно згідно з цими новими строками.

Більша частина слабких сторін підприємства являється результатом відсутності ефективного менеджменту, управління інвестиціями та нестачею фінансування, але результати проведених на протязі 2018-2019 років кроків говорять про розроблені плани стосовно поступового виводу підприємства з кризового стану та подальшого поступового розвитку.

3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ТРАКТОРНИЙ ЗАВОД»

3.1 Дослідження факторів впливу на формування ефективної стратегії розвитку ПАТ «Харківський тракторний завод»

Свою діяльність ПАТ «Харківський тракторний завод» здійснює в Україні, де політична і економічна ситуація в 2018-2019 роках характеризується трансформаційними процесами, політичною невизначеністю та економічною кризою, що, в свою чергу, призводить до виникнення невизначеності майбутніх умов функціонування підприємств в Україні.

Для визначення загальної стратегії розвитку підприємства та врахування додаткових чинників впливу доцільним є виділення повторюваних та неповторюваних чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ, які мають вплив на діяльність підприємства.

У своїх дослідженнях ризиків ЗЕД аудиторсько-консалтингова фірма Ernst&Young і глобальна аналітична та консультативна компанія Oxford Analytica використовують поділ ризиків на стратегічні та операційні. До групи стратегічних ризиків вони віднесли ті, що пов'язані зі зміною клімату, енергозбереженням, із проблемами постачання та споживання, з невизначеністю енергетичної політики. Друга група операційних ризиків охоплює нестачу людського капіталу, погіршення фіскальних умов, управління втратами.

Стратегічне планування розвитку підприємства пов'язане з високим рівнем ризику. Стратегічні ризики впливатимуть на діяльність усього підприємства і наслідки від їх виникнення матимуть довготерміновий характер.

Проаналізуємо фактори, які впливають на ефективність стратегічного розвитку ПАТ «Харківський тракторний завод» (рис. 3.1).

Внутрішні фактори

- неефективне використання значних основних фондів та земельних ділянок, розрахованих на виробництво продукції;
- високий рівень зносу основних фондів;
- відсутність обігових коштів на модернізацію і оновлення виготовленої продукції;
- низьке завантаження виробничих потужностей;
- нестача кваліфікованих робочих кадрів;
- рівень розвитку інфраструктури (розміщення підприємства, мережа збуту, система торгівлі, постачання, транспорт);
- відсутність замкнутого виробництва (залежність від постачальників двигунів);
- відсутність інвестицій в розробку та впровадження новітніх технологій;
- слабкий фінансовий стан з негативною динамікою;
- відсутність інноваційних рішень;
- посилення вимог кредиторів;
- маркетингові ризики;
- ризики слабких управлінських рішень;
- відсутність інформації.

Рис. 3.1 – Основні внутрішні фактори впливу на стратегічний розвиток ПАТ «Харківський тракторний завод»

Відповідно до рисунку 3.1 серед стримуючих чинників стратегічного розвитку ПАТ «ХТЗ» є низький науково-інноваційний потенціал та відсутність спеціально навчених кадрів, котрі б сприяли розвитку та впровадженню інноваційних процесів, а також недостатня кількість та різноманітність джерел фінансування.

В сьогоденних умовах ведення бізнесу досить важливого впливу на ефективність стратегії розвитку підприємства завдає макросередовище.

Виходячи з цього, можна зробити висновок, що діяльність підприємства, якщо концентруватись лише на внутрішніх ринках збуту, дуже залежить від макроекономічної обстановки і в значній мірі являється волатильною.

Розглянемо вплив різних чинників макросередовища на діяльність ПАТ «Харківський тракторний завод» за допомогою PEST – аналізу (табл. 3.1).

PEST-аналіз — це інструмент, призначений для виявлення політичних (Policy), економічних (Economy), соціальних (Society) і технологічних (Technology) аспектів зовнішнього середовища, що можуть вплинути на стратегію розвитку машинобудування.

Таблиця 3.1 – PEST – аналіз ПАТ «Харківський тракторний завод»

ПОЛІТИЧНО-ПРАВОВІ	ЕКОНОМІЧНІ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільний валютний курс. 2. Неоднозначне податкове законодавство. 3. Високі митні податки. 4. Політична ситуація в країні. 5. Загрози національній безпеці. 6. Зміна законодавчої та нормативно-правової бази. 7. Політика держави у машинобудівній галузі. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень інфляції. 2. Високі тарифи на енергоресурси. 3. Підвищення цін на матеріали та продукцію. 4. Економічна криза, яка вплинула на платоспроможність покупців. 5. Відсутність економічної, законодавчої та політичної підтримки українського виробника. 6. Низькі ціни на с/г продукцію на міжнародних ринках. 7. Нестійкість фінансових умов кредитування, високі відсоткові ставки за кредитами, ненадійність банків. 8. Валютні ризики. 9. Високий рівень оподаткування.
СОЦІАЛЬНІ	ТЕХНОЛОГІЧНІ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Значна міграція висококваліфікованих кадрів. 2. Малий прошарок платоспроможних покупців. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низький рівень підтримки нововведень з боку держави. 2. Впровадження інновацій за власні кошти. 3. Відсутність зовнішніх інвестицій.

На нашу думку підприємству необхідно докорінно переглянути питання інвестування в впровадження новітніх технологій в удосконалення моделей тракторів до рівня конкурентоспроможних на світовому рівні, маркетингову політику та кадрову. Сформувавши достатній внутрішній потенціал, при сприятливих обставинах зовнішнього середовища ПАТ «Харківський тракторний завод» вдасться реалізувати будь-яку інноваційну стратегію розвитку та залучити необхідні для неї інвестиції.

З цією метою з боку держави має бути забезпечене структурне управління, спрямоване на подолання диспропорцій у промисловому виробництві. Реалізація структурного управління передбачає:

Серед основних напрямків розвитку машинобудівного комплексу на рівні держави в умовах переходу до ринкових відносин та зважаючи на той факт, що Україна являється аграрною державою, можна виділити:

- пріоритетний розвиток машинобудівного устаткування сільгосппризначення;
- демонополізація (на сьогоднішній день частка монопольного виробництва в Україні становить 80%);
- нарощування на території країни багатьох машинобудівних виробництв;
- налагодження нових технологічних зв'язків з країнами ближнього і далекого зарубіжжя;
- поживлення інвестиційної активності, державна підтримка підприємств, орієнтована на виробництво продукції високих технологій;
- освоєння виробництва продукції, яка забезпечить економічну безпеку регіону (матеріалів з високими властивостями, техніки агропромислового комплексу, зв'язку);
- стимулювання розвитку наукоємних галузей;
- прискорення розвитку машинобудування (для технічного переоснащення підприємств галузей економіки), переробки сільськогосподарських продуктів;
- перепрофілювання підприємств, що виробляють неперспективні види продукції;
- розширення бази експортного сектору машинобудування та продажу технологій, у тому числі на експорт;
- переоснащення підприємств для виробництва імпортозаміщення;
- скорочення енергоємних, екологічно небезпечних виробництв та виробництв із високим рівнем травматизму;
- поліпшення економічних, правових та організаційних умов діяльності інвесторів;

- активізація механізмів концесії, угод про розподіл продукції, лізингу;
- використання потенціалу інститутів спільного інвестування (інвестиційних, пенсійних, страхових фондів);
- забезпечення захисту інвестицій шляхом розширення страхових видів послуг;
- реформування амортизаційної системи промисловості шляхом її лібералізації та посилення інвестиційної спрямованості, що передбачає запровадження механізмів стимулювання прискореної амортизації, розроблення механізмів тимчасового переведення амортизаційних відрахувань у фінансові інвестиції (цінні папери, цільові банківські вклади тощо);
- розширення споживчих можливостей внутрішнього ринку, зокрема шляхом підвищення купівельної спроможності споживачів промислової продукції, проведення виваженого цінового управління;
- досягнення збалансованого співвідношення обсягів внутрішнього і зовнішнього ринків, виходячи з економічної безпеки регіону;
- підвищення рівня захисту внутрішнього ринку шляхом надання консультативної допомоги вітчизняним виробникам;
- сприяння підприємствам у розвитку інфраструктури внутрішнього і зовнішнього ринків промислової продукції шляхом створення оптових складів, сервісних центрів, лізингових компаній, дилерських та дистриб'юторських фірм, торгових домів та інших об'єктів інфраструктури, заохочення підприємств до відкриття своїх представництв за кордоном, надання допомоги вітчизняним виробникам у виході на зовнішні ринки через систему торговельно-економічних місій за кордоном;
- підтримка зовнішньоекономічної діяльності шляхом тарифного і нетарифного регулювання та інших заходів відповідно до вимог Світової організації торгівлі (СОТ);
- створення системи кредитування і страхування експорту;

- створення системи ефективного моніторингу та прогнозування змін на зовнішніх ринках;
- забезпечення ефективного функціонування і стабільного розвитку державних підприємств та підприємств з державною часткою майна;
- оптимізація структури регіональної власності за рахунок скорочення кількості об'єктів регіональної власності;
- посилення контролю та відповідальності за ефективність використання регіонального майна та якість управління державними корпоративними правами;
- удосконалення системи контролю за складанням, затвердженням та виконанням фінансових планів підприємств та господарських товариств, створених за участю регіону [21].

Також особливої уваги потребує інституційне управління та розвиток ринкових відносин, метою якого є створення сприятливих умов економічного розвитку суб'єктів підприємницької діяльності різних форм власності, залучення до процесу виробництва ефективних власників, інвестиційне спрямування приватизаційних процесів;

3.2 Перспективи стратегії розвитку ПАТ «Харківський тракторний завод»

Для побудови адекватної моделі аналізу ефективності стратегії розвитку підприємства потрібно врахувати досягнення усіх попередніх етапів стратегії розвитку та існуючі підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства.

Основне завдання ефективної стратегії розвитку полягає у формуванні вектору діяльності підприємства, спрямованого на реалізацію власних цілей та виконання поставлених планів та задач. Тобто для ефективного функціонування організації менеджменту необхідно відмовитись від

реалізації односторонніх цілей. Швидкі темпи зростання підприємства, в якому насамперед зацікавлений менеджмент, призведе до виникнення додаткових економічних ризиків, які негативно можуть вплинути на величину акціонерного капіталу в довгостроковому періоді. Більше того, будь-яка діяльність суб'єкта господарювання може зменшувати або збільшувати рівень реалізації стратегії.

Розвиток підприємства є результатом реалізації стратегії, тому розробці стратегії має передувати аналіз можливих форм його розвитку. Це дасть змогу правильно скласти алгоритм розвитку.

Підтримка підприємства в бажаному соціально-ринковому (конкурентному) стані вимагає систематичних організаційних змін. Свідомо регульовані організаційні зміни, як правило, передбачають проходження трьох етапів: готовність до змін, перехід до нового стану і закріплення.

Готовність до змін досягається ослабленням тих сил, що підтримують у наявному стані підприємство. Перехід до змін та їхнє здійснення передбачає розвиток нових оцінок позицій, поведінки персоналу фірми та її підрозділів. Зміни, що відбуваються, закріплюються шляхом створення механізмів, які підтримують діяльність підприємства та гарантують йому ринкову стратегічну безпеку. Організаційні зміни комерційної структури розглядаються як керований процес її розвитку. З погляду управління головними об'єктами змін є окремі люди, групи й підприємство в цілому. Саме люди або сприяють організаційним змінам, або перешкоджають їм.

Головним питанням управління розвитком підприємства є рівновага між змінами і стабільністю. Для реального розвитку комерційної організації найважливіше значення має швидкість змін. Основним в управлінні розвитком виступає вміння бачити стан мети діяльності організації в динаміці.

Змінам сприяють такі фактори: постійна увага вищого керівництва до питань розвитку; постійний зворотний зв'язок і прогнозування соціально-ринкових умов підприємництва; мотивація та ін.[22].

Для аналізу стратегічного розвитку найчастіше використовуються методи:

- розрахунково-аналітичні – балансовий, нормативний і інші;
- графоаналітичні – екстраполяційні (трендові), сіткові, регресивно-аналітичні, кореляції, трендів тощо;
- економіко-математичні – лінійного, нелінійного і динамічного програмування, теорії ігор та інші;
- евристичні (побудовані на досвіді дослідників і експертів) – методи експертних оцінок, методи сценаріїв, т.д.

Специфічні методи і моделі стратегічного аналізу, які, до речі, широко використовуються в світовій практиці, наступні:

- а) метод розриву;
- б) модель життєвого циклу товару (ЖЦТ);
- в) крива досвіду;
- г) модель «продукт-ринок»,
- д) матричні методи портфельного аналізу (БКГ, «Мак-Кінсі», АДЛ) та інші [23].

Основні інструменти аналізу ефективності стратегічного розвитку діяльності підприємств і дослідження конкурентних позицій підприємства на ринку з метою визначення стратегій та перспектив його розвитку такі [24-26]:

– аналіз та вибір складових «портфеля організації», тобто оцінка товарно-ринкових можливостей підприємства і взаємозв'язку між окремими видами його діяльності;

– модель Хофера–Шенделя позиціонує існуючі види бізнесу на матриці розвитку ринку товарів, визначає ідеальний набір цих видів бізнесу і розробляє шляхи формування такого набору;

– модель Shell/DPM – це матриця спрямованої політики. Синтезує оцінку грошового потоку, який є індикатором доцільності в короткотерміновій перспективі, та оцінку віддачі інвестицій;

– модель «Дженерал-Електрик–Мак-Кінсі» – використовується комплексний показник привабливості ринку та комплексний показник конкурентоспроможності підприємства. Призначена для визначення стратегії інвестицій та розвитку для стратегічних позицій бізнесу;

– модель БГК – визначається співвідношення «зростання ринку» і «відносної частки на ринку». Використовується для зіставлення стратегічних зон господарювання;

– метод конкурентної переваги за Портером – зумовлений характером конкурентної переваги підприємства: за витратами через диференціацію продукту;

– матриця «продукт-ринок» дає змогу оптимізувати розподіл ресурсів підприємства і визначити характер дій підприємства на ринку;

– метод кривої досвіду дає можливість порівняти витрати конкурентів, які діють на тому самому ринку, і виявити необхідність зміни стратегії. Дає змогу оцінити закономірність формування затрат залежно від питомого обсягу виробництва;

– метод PIMS – встановлення відповідних кількісних закономірностей впливу різних факторів виробництва і ринку на довгострокову рентабельність і прибутковість підприємства.

Методи дозволяють оцінювати відносну важливість кожного фактору, виділяти найбільш значущі фактори.

Проведемо аналіз стратегічного розвитку ПАТ «ХТЗ» за допомогою дослідження взаємозв'язку співвідношення об'ємів випуску продукції, собівартості та виручки від реалізації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Взаємозв'язок співвідношення об'ємів випуску продукції, собівартості та виручки від реалізації ПАТ «ХТЗ»

Показники, тис.грн./роки	2014	2015	2016	2017	2018
--------------------------	------	------	------	------	------

Собівартість виробленої продукції	623 605	578204	236 073	585 324	573 680
Виручка від реалізації виробленої продукції	674 049	513 280	222845	713342	623612
Кількість випущених одиниць продукції, шт.	1455	1600	-	794	900

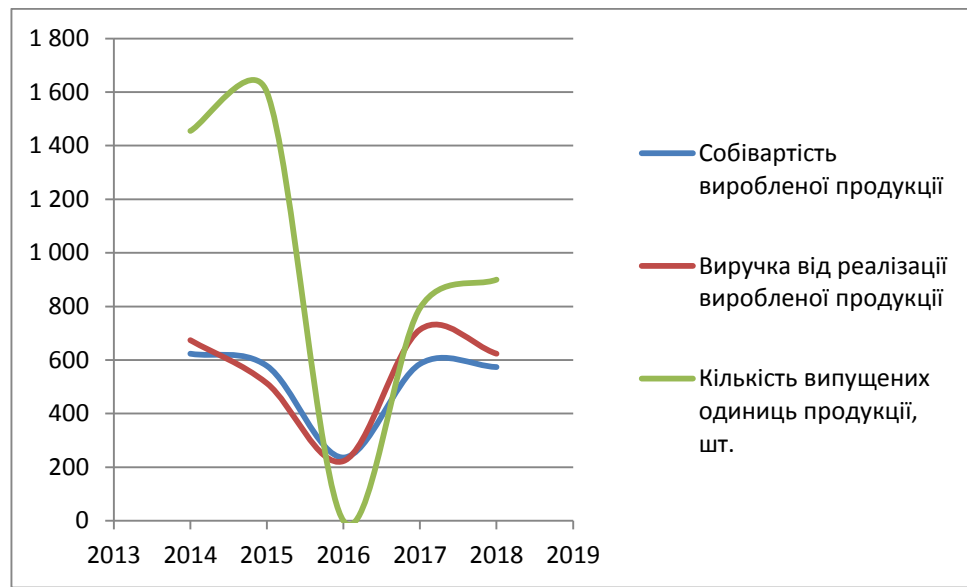


Рис. 3.2 – Взаємозв'язок випуску продукції, собівартості та виручки від реалізації продукції ПАТ «Харківський тракторний завод»

Як бачимо з рисунку 3.2, 2016 рік був кризовим, та відновлення виробництва продукції в 2017 році принесло збільшення виручки при зменшенні собівартості.

Зниження витрат при збільшенні обсягів виробництва зумовлений дією наступних чинників:

- а) зміна менеджменту та стратегій підприємства;
- б) ефект економії на масштабах;
- в) зміни у технології (при розширенні виробництва);
- г) краща організація виробництва;
- д) покращення якості продукції;
- е) просування продукції на нові ринки.

Зважаючи на позитивні зміни на протязі 2017-2019 рр. проаналізуємо ефективність стратегії розвитку та довгострокові перспективи ПАТ «ХТЗ» використавши модель Таффлера, тобто методики прогнозування можливого банкрутства підприємств на основі його фінансових показників. Цю модель було запропоновано в 1977 році британськими вченими Р. Таффлером і Г. Тішоу за результатами тестування більш ранньої моделі Альтмана на даних звітності британських компаній як таку, що більш відповідала новим економічним реаліям.

Модель Таффлера має наступний вигляд:

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4, \quad (3.1)$$

де

X₁ — прибуток від реалізації продукції / поточні зобов'язання;

X₂ — оборотні активи / зобов'язання;

X₃ — поточні зобов'язання / валюта балансу;

X₄ — виручка від реалізації продукції / валюта балансу.

Згідно з нормативним значенням, якщо величина Z рахунку більша ніж 0,3, це вказує на те, що підприємство має непогані довгострокові перспективи. Якщо показник Таффлера нижчий ніж 0,2 — найімовірніше підприємство збанкрутує.

Перевагою цього методу є простота розрахунку та можливість застосування при проведенні зовнішньої діагностики.

Для початку розрахуємо складові моделі по даних підприємства в 2014-2018 роках.

$$X_{1_{2014}} — 38\ 197 / 478041 = 0,08$$

$$X_{1_{2015}} — (359237) / 629319 = -0,571$$

$$X_{1_{2016}} — (217660) / 1314939 = -0,1655$$

$$X_{1_{2017}} — 47916 / 281925 = 0,2189$$

$$X_{1_{2018}} — (6924) / 1473539 = - 0,005$$

$$X_{2_{2014}} — 204\ 809 / 538503 = 0,38$$

$$X_{2_{2015}} — 143141 / 824420 = 0,174$$

$$X_{2_{2016}} — 148562 / 1521437 = 0,098$$

$$X_{2_{2017}} — 318496 / 1495136 = 0,213$$

$$X_{2_{2018}} — 526701 / 1658519 = 0,318$$

$$X_{3_{2014}} — 478041 / 690421 = 0,692$$

$$X_{3_{2015}} — 629319 / 1049844 = 0,5994$$

$$X_{3_{2016}} — 1314939 / 1075079 = 1,2231$$

$$X_{3_{2017}} — 281925 / 1211418 = 0,2327$$

$$X_{3_{2018}} — 1473539 / 1261902 = 1,168$$

$$X_{4_{2014}} — 674\ 049 / 690421 = 0,976$$

$$X_{4_{2015}} — 513\ 280 / 1049844 = 0,049$$

$$X_{4_{2016}} — 222845 / 1075079 = 0,2072$$

$$X_{4_{2017}} — 713342 / 1211418 = 0,59$$

$$X_{4_{2018}} — 623612 / 1261902 = 0,494$$

Таблиця 3.3 – Фактори для розрахунку моделі Таффлера ПАТ «ХТЗ»

Фактори	2014	2015	2016	2017	2018
0,53X ₁	0,0423	-0,3025	-0,0877	0,116	-0,00265
0,13X ₂	0,049	0,0226	0,0127	0,028	0,04134
0,18X ₃	0,125	0,1079	0,22	0,0419	0,21024
0,16X ₄	0,1562	0,0078	0,033	0,094	0,07904

$$Z_{2014} = 0,0423 + 0,049 + 0,125 + 0,1562 = 0,3725$$

$$Z_{2015} = -0,3025 + 0,0226 + 0,1079 + 0,0078 = -0,1642$$

$$Z_{2016} = -0,0877 + 0,0127 + 0,22 + 0,033 = 0,178$$

$$Z_{2017} = 0,116 + 0,028 + 0,0419 + 0,094 = 0,2799$$

$$Z_{2018} = -0,00265 + 0,04134 + 0,21024 + 0,07904 = 0,33062$$

На основі отриманих результатів побудуємо графік (рис. 3.3).

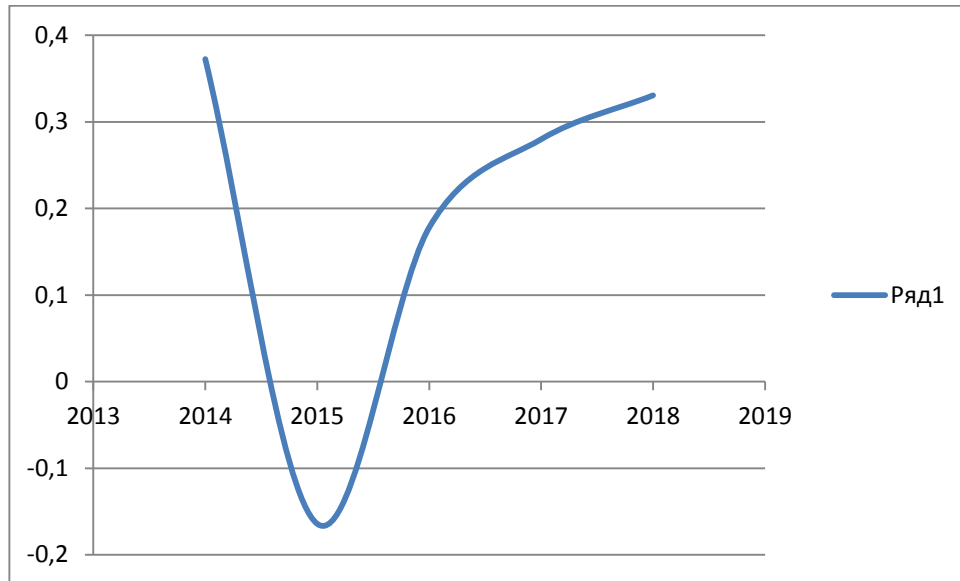


Рис. 3.3 – Динаміка ефективності стратегії розвитку та перспективи ПАТ «ХТЗ»

Рисунок наглядно показує, що зміна структури власності та керівництва та заходи, що впроваджуються з 2017 року мають позитивні наслідки та перспективи. Якщо 2015 рік показує практично банкрутство компанії – низка штрафних санкцій, судових справ, то останні декілька років показують ефективність прийнятої на підприємстві стратегії розвитку.

Стратегія подальшої діяльності ПАТ «ХТЗ» передбачає реструктуризацію підприємства і скорочення виробничих площ та виробничої земельної ділянки, розробку нових зразків техніки, комплектуючих виробів та постановку на виробництво сучасних зразків техніки.

Розроблено та виробляється 12 моделей колісних та гусеничних тракторів сільськогосподарського призначення з двигунами потужністю від 180 до 250 к.с.

Серед новинок – оновлений гусеничний трактор ХТЗ-181.20-07. Він отримав істотні конструктивно-інженерні оновлення ходової системи, а також гумовотросові гусениці шириною 645 мм, розширену колію в 1680 мм, посилену раму і навісну систему, якою комплектуються серійні колісні трактори виробництва ХТЗ.

Конструктори відзначають, що подібного роду трактори є унікальними, тому що використання гусениці на відміну від коліс дозволяє максимально зберегти ґрунт. Такий ефект досягається за рахунок зниження питомого тиску на ґрунт і виключення буксування завдяки збільшеній площі контакту гусениць з поверхнею і рівномірному розподілу ваги трактора.

Також оновлений трактор ХТЗ-150К-09.172.10, раніше відомий як Т-150К, в новому облицюванні і з двигуном 180 кінських сил, а також ХТЗ-248К.20 - він отримав нову сучасну рульову колонку, оновлений інтер'єр кабіни, подовжену задню напівраму, нову гідравлічну систему з двома насосами на 190 літрів, а також оновлену навісну систему.

Фахівці Харківського тракторного заводу (ХТЗ) впроваджують інновації, відвойовують втрачені за минулі роки перебоїв у роботі ринкові позиції і готуються до запуску масштабного проекту модернізації підприємства. Основним ринком реалізації продукції підприємства - це Україна. У меншій мірі - зарубіжні ринки.

Реалізована зараз середньострокова програма розвитку підприємства передбачає інвестиції групи ДСН в розмірі близько 230 млн грн. Основний акцент заплановано зробити на модернізацію тракторів - практично більше 200 нововведень в моделі. Модель набула якісних змін: зовні і внутрішньо, тому трактор став більш конкурентоспроможним. На протязі 2019 року заплановано випуск близько 1000 нових машин, завод не працює «на склад», а виробляє продукцію відповідно до портфелю замовлень.

Новим етапом розвитку Харківського тракторного заводу заплановано створення на його базі сучасної багатофункціональної екосистеми для бізнесу. До її складу увійдуть потужний індустріальний парк, комплекс з наукової, технологічної та технічної баз для реалізації інноваційних проектів (технопарк), а також інші об'єкти, включаючи логістичний, освітній і дослідницький центри. До реалізації проекту Ярославський О. активно залучає студентську молодь і вчених Харкова - бізнесмен традиційно і системно підтримує багато вузів рідного міста, включаючи Харківський національний

університет ім. В. Каразіна, Національний університет «Харківський політехнічний інститут», Харківський національний університет міського господарства. Також заплановано великий проект з реконструкції ХТЗ – інвестиції близько 2-3 млрд. доларів.

На нашу думку, стратегія розвитку підприємства повинна також включати декілька напрямків:

- планування, враховуючи ризики, економічних та фінансових показників конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості;
- заходи, направлені на розвиток внутрішнього ринку – розробка спільних з банками та лізинговими компаніями програм, направлених на розробку умов, доступних для використання потенційними покупцями продукції – невеликими фермерськими господарствами;
- переорієнтація експортних операцій на країни Євразії та інші, зважаючи на закритий ринок Росії;
- заходи, направлені на підвищення ефективності діяльності підприємства – зменшення собівартості за допомогою зменшення витрат на енергоносії - застосування енергоефективних програм;
- заходи, направлені на удосконалення системи забезпечення кадрами, навчання і підвищення професійного рівня робітників та управлінського персоналу, впровадження програм замовлення кадрів в навчальних закладах України, сумісна розробка навчальних програм, які б забезпечували навчання ефективних кадрів;
- повне та ефективне використання наявного наукового потенціалу і подальший його розвиток для підвищення конкурентоспроможності;
- зменшення інвестиційних ризиків;
- запровадження загальноприйнятих стандартів та принципів корпоративного управління, недопущення порушень прав інвесторів;
- активізація інформаційного та організаційного забезпечення залучення інвестицій, налагодження тісної взаємодії органів виконавчої влади з інвесторами;

– фінансово-кредитне управління, закладання відповідних розрахунків в довгостроковій стратегії розвитку, в тому числі розробка стратегії кредитної діяльності, оскільки ігнорування галузевих особливостей може призвести до істотних помилок.

Висновки по розділу 3

Основною метою стратегії розвитку підприємства є пошук нових ринків збуту продукту, який вже добре себе зарекомендував на інших ринках, та удосконалення продукту за рахунок модернізації, модифікації тощо. Зважаючи на те, що ПАТ «Харківський тракторний завод» на протязі 2018-2019 рр. намагається вирішити питання з судовими тяжбами та штрафними санкціями, стратегічне планування розвитку підприємства пов'язане з високим рівнем ризику. Стратегічні ризики впливатимуть на діяльність усього підприємства і наслідки від їх виникнення матимуть довготерміновий характер.

Серед стримуючих чинників стратегічного розвитку ПАТ «ХТЗ» є низький науково-інноваційний потенціал та відсутність спеціально навчених кадрів, котрі б сприяли розвитку та впровадженню інноваційних процесів, а також недостатня кількість та різноманітність джерел фінансування.

В сьогоденних умовах ведення бізнесу досить важливого впливу на ефективність стратегії розвитку підприємства завдає макросередовище.

Виходячи з цього, можна зробити висновок, що діяльність підприємства, якщо концентруватись лише на внутрішніх ринках збуту, дуже залежить від макроекономічної обстановки і в значній мірі являється волатильною.

На нашу думку підприємству необхідно докорінно переглянути питання інвестування в впровадження новітніх технологій в удосконалення моделей тракторів до рівня конкурентоспроможних на світовому рівні, маркетингову політику та кадрову. Сформувавши достатній внутрішній потенціал, при сприятливих обставинах зовнішнього середовища ПАТ «Харківський

тракторний завод» вдасться реалізувати будь-яку інноваційну стратегію розвитку та залучити необхідні для неї інвестиції.

З цією метою з боку держави має бути забезпечене структурне управління, спрямоване на подолання диспропорцій у промисловому виробництві. Таким чином, першочерговим напрямом підвищення ефективності стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах є вдосконалення продукції та доведення її якості до конкурентоспроможної на міжнародних ринках та, відповідно, розширення ринків реалізації.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах господарювання, формування та реалізація ефективної стратегії розвитку підприємства є одним із пріоритетних завдань підприємства щодо забезпечення його фінансової стійкості та надійності. Керівництво підприємства має усвідомлювати необхідність формування ефективного управління підприємства, його подальшим всебічним розвитком.

Зараз машинобудування переживає не кращі часи: відсутність ринків збуту, падіння попиту на продукцію, і в той же час колосальне зниження обсягів виробництва є ознакою глобального падіння машинобудівного виробництва. Більша частина українських підприємств використовує застарілі технології та моделі, що спричинило негативну ситуацію, за якої як собівартість їх продукції значно перевищує аналогічний показник західних виробників, так і якість продукції слабо витримує конкуренцію.

Стратегією являється низка цілеспрямованих рішень, які визначають та розкривають цілі компанії; приводять до розробки принципів планів та політики організації, що направлені на досягнення цілей; визначають рамки ділової активності компанії та тип людської і економічної організації; визначають природу економічного та неекономічного вкладу, який компанія намагається зробити задля своїх власників, працівників, клієнтів та громадськості.

Стратегія - інтегрована модель дій, призначених для досягнення цілей підприємства. Змістом стратегії служить набір правил прийняття рішень, який використовується для визначення основних напрямків діяльності.

В літературі просліджується взаємозв'язок між поняттями «стратегія підприємства» та «розвиток підприємства». З одного боку, розвиток підприємства зазначається як результат реалізації стратегії, з іншого – стратегію виявляється інструментом, що забезпечує розвиток підприємства.

Організація виконання стратегічних планів передбачає формування майбутнього потенціалу підприємства, узгодження структури та системи

управління з обраною стратегією розвитку; створення корпоративної культури, що підтримує стратегію.

Корпоративна стратегія займає в ієрархії найвищий рівень. Вона визначає загальний напрямок діяльності підприємства, один із наступних: або стратегію зростання, або стабілізації, або скорочення.

Стратегічний курс підприємства є, власне, продуктом зовнішніх ринкових альтернатив (або обмежень) і внутрішніх факторів: ресурсів, кваліфікації, управлінських переваг. На вибір стратегії впливає безліч факторів: вибір споживачів, звички покупців, технологічні зміни, вплив конкурентів, потреби в інвестиціях, очікуваний прибуток, фінансові можливості (умови) підприємства, оцінка кваліфікаційних і управлінських якостей щодо їхньої достатності для досягнення успіху на ринку, диверсифікація, персональний склад управлінського персоналу і його цілеспрямованість, державні акти регулювання, зобов'язання підприємства перед суспільством або власниками акцій, а також соціальні, політичні та культурні умови, що обмежують або розширюють спектр дії підприємства.

До основних факторів впливу на прийняття стратегічних управлінських рішень щодо процесів формування та визначення напрямів використання капіталу, пов'язаних з джерелами його походження, цілями розвитку підприємства віднесено галузеву належність, специфіку промислової інтеграції, особливості виробничої діяльності, життєвий цикл підприємства, стадії операційного циклу, кон'юнктуру ринку, рівень управління фінансовими ресурсами підприємства, обсяги виробництва продукції, темпи зростання реалізації товарної продукції; структуру активів підприємства тощо.

Стратегічні ризики мають довгостроковий характер дії, виникають за участю факторів зовнішнього середовища і, відповідно, потребують створення довгострокових стратегій ризик-менеджменту.

Харківський тракторний завод було засновано в 1930 році. За роки роботи завод випустив більше 3 мільйонів тракторів та іншої важкої спеціалізованої техніки, яку завжди відрізняла надійність, функціональність і

висока якість виконання. Вироби, випущені промисловим підприємством ХТЗ, протягом десятиліть користувалися великим попитом не тільки на території колишнього Радянського Союзу, а й у багатьох країнах Європи, Азії і навіть Африки. На сьогоднішній день Харківський тракторний завод виробляє десятки моделей сучасних тракторів і спецтехніки, яка не втратила своєї актуальності і продовжує залишатися широко затребуваною серед великого кола споживачів, завдяки своїй надійності, ефективності і прийнятній конкурентоспроможній ціні виробів. Основний вид діяльності - виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства.

На протязі 1994 – 2016 рр. завод пройшов через декілька кризових моментів, простої, відсутність фінансування тощо. Через правові перешкоди завод простоював із березня 2016 року до січня 2017 року, внаслідок чого без роботи залишалися понад 2,5 тис. співробітників підприємства.

Після зміни власників в 2016 році, ПАТ «Харківський тракторний завод» ввійшов до групи ДСН, власником та президентом якої являється Ярославський О.В., переформатував стратегію розвитку та почав поступово відновлювати роботу.

Тож Харківський тракторний завод має досить насичену історію і являється одним з небагатьох підприємств подібного розміру в Україні, що створює потенціал бути не лише прибутковим підприємством для акціонерів, а й одним з драйверів економічного зростання України. Проте, завод переживає складні часи і функціонує в нестабільному середовищі. Стратегічною ціллю повинно стати відновлення втрачених конкурентних позицій та подальший розвиток підприємства.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу станом на 01.01.2019 року становить 1252 осіб. В порівнянні з 2013 роком чисельність зменшилася майже втричі, та за останні три роки має тенденцію до зниження.

На сьогодні продукція ХТЗ представлена широкою гамою тракторів потужністю від 35 до 250 к.с. Це колісні та гусеничні трактори загального

призначення, орно-просапні, трактори малої потужності, які агрегуються (поєднуються) з більш ніж 250 найменуваннями сільгоспмашин та знарядь. Крім тракторів завод випускає дорожньо-будівельну та спецтехніку (на базі тракторів), гусеничні тягачі, гарячоштамповані заготівлі, складноріжучий інструмент і технологічне оснащення, лиття, товари народного споживання, запасні частини. Вироблена заводом техніка використовується в сільському господарстві, житлокомунгоспі, будівництві, промислового виробництва, для транспортування великих вантажів. Значна частина техніки йде на експорт (в основні ринки – Польща, Болгарія, Румунія, Литва, Грузія, Молдова, Казахстан, Вірменія та Нова Зеландія).

З приходом інвестора компанії «ДСН» було проведено модернізацію тракторів, у які зроблено понад 200 нововведень. У планах провести модернізацію заводу, а також створити на базі заводу індустріальний парк і технопарк.

У 2018 році з конвеєра підприємства зійшло близько 900 нових машин, а експорт збільшився удвічі порівняно з 2017 роком. Приблизно такі ж обсяги плануються на 2019 рік: завод не працює «на склад», а виробляє продукцію відповідно до портфеля замовлень.

В ході аналізу та оцінки здатності ТОВ «ХТЗ» ефективності стратегії та фінансової діяльності виявлено наступне.

Підприємство має суттєву базу основних фондів - протягом останніх п'яти років на підприємством не здійснювалось суттєвих придбань або відчуження основних засобів.

Підприємство мало значні проблеми з якістю та віком основних фондів, які практично не оновлювались близько 30 років. В 2014-2015 роках відбулось значне оновлення фондів та розширення виробництва. Під трактор ХТЗ-240к були модернізовані частина виробничих потужностей. Оновлення відбулось на механоскладальному цеху для підвищення якості процесів обкатки трансмісії та більш точного встановлення ключових елементів.

Аналіз основних фондів показує, що основу частку (більше 99%) займають основні фонди виробничого призначення, серед яких будівлі і споруди 48,24% та машини і обладнання 47,87%. Фонди невиробничого призначення менше 1 %, а саме будівлі і споруди.

Аналіз динаміки за 2018 рік показав зниження основних фондів на 4,24%, в основному за рахунок транспортних засобів на 38,88%, будівель і споруд невиробничого призначення на 33,11%, машин та обладнання невиробничого призначення на 33,77%. Виробничі потужності та обладнання використовується на 69,8%. Підприємство має також нематеріальні активи та інвестиційну нерухомість, балансова вартість яких впродовж 2018 року знизилась майже на 20% та 50% відповідно

Аналіз запасів показав, що найбільший приріст на протязі 2018 року відбувся по статті «Товари» – балансовою вартістю на 33 345 тис. грн., комплектуючі – на 20117 тис. грн., незвершене виробництво – на 10 856 тис. грн.

Аналіз структури запасів показує, що найбільшу питому вагу займає готова продукція – 29%, незвершене виробництво –18% та комплектуючі – 18%. Знецінення запасів у 2018 р. складає 10 261 тис. грн. Станом на 31.12.2018 р. у заставі під відновлювані кредитні лінії ПАТ «Банк Восток», Банк «Південний» знаходяться запаси на суму 40 819 тис. грн.

Аналіз дебіторської заборгованості показує зменшення на 10 % дебіторської заборгованості за продукцію, товари, послуги. Найбільша сума дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги доводиться на заборгованість по реалізованим ТОВ «ТД «ХТЗ» тракторам. Впродовж 2018 року майже в 3,5 рази зросла дебіторська заборгованість за виданими авансами та на 43% інша поточна.

У складі дебіторської заборгованості за розрахунками за виданими авансами найбільшу суму заборгованості складає заборгованість за виданими авансами за матеріали – 57%. Товариством проведено аналіз дебіторської заборгованості за розрахунками за виданими авансами та не отримано

свідчень щодо існування будь-яких ознак того, що вказана дебіторська заборгованість втратила частину своєї вартості унаслідок знецінення.

Вартість чистих активів підприємства є меншою від мінімального розміру статутного капіталу, встановленого законом.

Фінансування діяльності підприємства протягом 2018 року здійснювалося за рахунок власних коштів товариства та залучених кредитів. Станом на 31.12.2018 р. зросла на 14% сума непокритих збитків підприємства.

В жовтні 2014 року судом ухвалено Мирову угоду, згідно якої ХТЗ зобов'язується почати здійснювати розрахунки з кредиторами у сумі 474 765 тис. грн. з першого кварталу 2020 року.

Основну суму довгострокових зобов'язань ПАТ «ХТЗ» складає заборгованість за позикою ТОВ «НН Капітал».

Також ПАТ «ХТЗ» має короткострокові кредити в банках. Впродовж 2018 року підприємством було закрито кредитну угоду з ПАТ КБ «Приватбанк» та рефінансовано дві угоди з ПАТ Банк «Восток». На 31.12.2018 р. ПАТ «ХТЗ» мало 37 348 тис.грн. кредитної заборгованості.

Найбільшу питому вагу у складі інших поточних зобов'язань (49%) становить отримана безвідсоткова поворотна фінансова допомога, та кредиторська заборгованість перед східно – об'єднаною державною податковою інспекцією м.Харків ГУ ДФС у Харківській обл.

Неспроможність вчасно погашати свої зобов'язання перед кредиторами, в тому числі за угодами про позики, у зв'язку з чим протягом 2018 року та станом на дату затвердження до випуску фінансової звітності підприємство проводить процедуру досудової санації до порушення провадження у справі про банкрутство відповідно до Планів досудової санації, затверджених відповідними Ухвалами господарського суду Харківської області від 26.07.2017 г. (справа № 922/2334/17) та від 10.01.2019 г. (справа 922/3733/18).

Господарська діяльність підприємства у звітному періоді є збитковою - за результатами 2018 року ПАТ «ХТЗ» визнав чистий збиток у розмірі 81 380

тис. грн, та станом на 31.12.2017 р. та 31 грудня 2018 р. має непокриту збитку В той же час, оскільки:

1) наявність вищенаведених подій, за оцінкою управлінського персоналу, не носить вирішального характеру щодо господарської діяльності підприємства;

2) операційна діяльність підприємства є прибутковою, причиною збитку у 2018 році була переоцінка заборгованості за санацією. У підприємства достатньо активів для подальшого безперервного здійснення господарської діяльності;

3) управлінський персонал не має намірів ліквідувати підприємство чи припинити його діяльність, лише стійкі плани щодо продовження господарської діяльності в майбутньому, що вже підтверджується:

- оперативними даними щодо фактичного продовження здійснення підприємством господарської та, зокрема, виробничої діяльності, у 2019 році;

- відсутністю будь-яких питань, які б стосувалися скорочення обсягів виробництва, реорганізації, ліквідації, тощо;

4) метою Плану досудової санації, затвердженого Ухвалою господарського суду Харківської області від від 10.01.2019 (справа 922/3733/18), є саме відновлення платоспроможності підприємства та запобігання його банкрутству, тобто, передбачені цим Планом досудової санації заходи щодо відновлення платоспроможності підприємства забезпечать саме оздоровлення фінансово-господарського становища, а також справедливе задоволення вимог його кредиторів. Вказаним Планом досудової санації встановлені нові строки погашення зобов'язань підприємства перед кредиторами та, як очікується, ТОВ «ХТЗ» буде спроможне виконати свої зобов'язання своєчасно згідно з цими новими строками.

Більша частина слабких сторін підприємства являється результатом відсутності в минулому ефективного менеджменту, управління інвестиціями та нестачею фінансування, але результати проведених на протязі 2018-2019

років кроків говорять про розроблені плани стосовно поступового виводу підприємства з кризового стану та подальшого поступового розвитку.

Серед стримуючих чинників стратегічного розвитку ПАТ «ХТЗ» є низький науково-інноваційний потенціал та відсутність спеціально навчених кадрів, котрі б сприяли розвитку та впровадженню інноваційних процесів, а також недостатня кількість та різноманітність джерел фінансування.

На нашу думку підприємству необхідно докорінно переглянути питання інвестування в впровадження новітніх технологій в удосконалення моделей тракторів до рівня конкурентоспроможних на світовому рівні, маркетингову політику та кадрову. Сформувавши достатній внутрішній потенціал, при сприятливих обставинах зовнішнього середовища ПАТ «Харківський тракторний завод» вдасться реалізувати будь-яку інноваційну стратегію розвитку та залучити необхідні для неї інвестиції.

З цією метою з боку держави також має бути забезпечене структурне управління, спрямоване на подолання диспропорцій у промисловому виробництві. Тому серед основних напрямків розвитку машинобудівного комплексу на рівні держави в умовах переходу до ринкових відносин та зважаючи на той факт, що Україна являється аграрною державою, можна виділити, наприклад:

- пріоритетний розвиток наукомістких галузей, машинобудівного устаткування сільгосппризначення;
- демонополізація (на сьогоднішній день частка монопольного виробництва в Україні становить 80%);
- налагодження нових технологічних зв'язків з країнами ближнього і далекого зарубіжжя;
- поживлення інвестиційної активності, державна підтримка підприємств, орієнтована на виробництво продукції високих технологій;
- переоснащення підприємств для виробництва імпортозаміщення;
- поліпшення економічних, правових та організаційних умов діяльності інвесторів.

Та розвиток підприємства фактично є результатом реалізації стратегії, тому розробці стратегії має передувати аналіз можливих форм його розвитку. Це дасть змогу правильно скласти алгоритм розвитку.

Підтримка підприємства в бажаному соціально-ринковому (конкурентному) стані вимагає систематичних організаційних змін. Свідомо регульовані організаційні зміни, як правило, передбачають проходження трьох етапів: готовність до змін, перехід до нового стану і закріплення.

Застосувавши один з інструментів аналізу ефективності стратегічного розвитку діяльності підприємств і дослідження конкурентних позицій на ринку, а взаємозв'язок виробництва, собівартості та виручки, ми побачили, що 2016 рік був кризовим для підприємства, та зміна власників і менеджменту принесла позитивні результати. Так, поступове збільшення виробництва продукції в 2017 році показало, має пропорційне зростання надходжень та поступове зменшення витрат.

Використавши модель Таффлера проаналізовано ефективність стратегії розвитку та довгострокові перспективи ПАТ «ХТЗ». Прогноз ситуації на підприємстві показує близькість до банкрутства в 2015-2016 рр. – низка штрафних санкцій, судових справ, то останні декілька років показують ефективність прийнятої на підприємстві стратегії розвитку та позитивні перспективи.

Стратегія подальшої діяльності ПАТ «ХТЗ» передбачає реструктуризацію підприємства і скорочення виробничих площ та виробничої земельної ділянки, розробку нових зразків техніки, комплектуючих виробів та постановку на виробництво сучасних зразків техніки.

Так, вже на протязі 2018-2019 рр. підприємством зроблено декілька кроків, серед яких:

- розроблено 12 моделей колісних та гусеничних тракторів сільськогосподарського призначення з двигунами потужністю від 180 до 250 к.с.;

- оновлено гусеничний трактор ХТЗ-181.20-07, трактор ХТЗ-150К-09.172.10, раніше відомий як Т-150К, в новому облицюванні і з двигуном 180 кінських сил, а також ХТЗ-248К.20

- йде підготовка до запуску масштабного проекту модернізації підприємства;

- середньострокова програма розвитку підприємства передбачає інвестиції групи ДСН в розмірі близько 230 млн грн. на модернізацію тракторів - практично більше 200 нововведень в моделі;

- на протязі 2019 року заплановано випуск близько 1000 нових машин;

- заплановано створення на його базі сучасної багатофункціональної екосистеми для бізнесу, до складу якої увійдуть потужний індустріальний парк, комплекс з наукової, технологічної та технічної баз для реалізації інноваційних проектів (технопарк), а також інші об'єкти, включаючи логістичний, освітній і дослідницький центри. До реалізації проекту залучається студентська молодь і вчені Харкова.

На нашу думку, стратегія розвитку підприємства повинна також включати декілька напрямків:

– планування, враховуючи ризики, економічних та фінансових показників конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості;

– заходи, направлені на розвиток внутрішнього ринку – розробка спільних з банками та лізинговими компаніями програм, направлених на розробку умов, доступних для використання потенційними покупцями продукції – невеликими фермерськими господарствами;

– переорієнтація експортних операцій на країни Євразії та інші, зважаючи на закритий ринок Росії;

– заходи, направлені на підвищення ефективності діяльності підприємства – зменшення собівартості за допомогою зменшення витрат на енергоносії - застосування енергоефективних програм;

– заходи, направлені на удосконалення системи забезпечення кадрами, навчання і підвищення професійного рівня робітників та управлінського

персоналу, впровадження програм замовлення кадрів в навчальних закладах України, сумісна розробка навчальних програм, які б забезпечували навчання ефективних кадрів;

- повне та ефективне використання наявного наукового потенціалу і подальший його розвиток для підвищення конкурентоспроможності;

- зменшення інвестиційних ризиків;

- запровадження загальноприйнятих стандартів та принципів корпоративного управління, недопущення порушень прав інвесторів;

- активізація інформаційного та організаційного забезпечення залучення інвестицій, налагодження тісної взаємодії органів виконавчої влади з інвесторами;

- фінансово-кредитне управління, закладання відповідних розрахунків в довгостроковій стратегії розвитку, в тому числі розробка стратегії кредитної діяльності, оскільки ігнорування галузевих особливостей може призвести до істотних помилок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційний сайт Википедія. Стаття «Стратегія». URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%96%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B5_%D0%B3%D0%BE%D1%81%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8
2. Энциклопедия менеджмента : пер. с англ. Москва : изд. дом «Вильямс», 2004. 432 с.
3. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : підруч. Тернопіль : «Економічна думка». 2006. 390 с.
4. Тимейчук А.А. Суть, значення та види стратегії та тактики взаємовідносин у системі «підприємство-податкова адміністрація». Lviv. Polytechnic National University Institutiona. URL: <http://ena.lp.edu.ua>
5. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. Москва : Дело, 1995. 817 с.
7. Швайка Л. А. Державне регулювання економіки: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 435 с.
8. Люльов О.В. Теоретичні основи формування механізму визначення пріоритетності та узгодженості цілей на підприємстві. *Механізм регулювання економіки*. 2009. №4, Т. 1. С. 110–121.
9. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=274>
10. Дименко Р.А. Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка розвитку*. Харків: ХНЕУ, 2006. № 3 (39).
11. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору, затв. Наказом Міністерства економіки України № 116 від 11.05.2015 р.

12. Беднарська О.Р. Суть та види ризиків у плануванні діяльності машинобудівного підприємства. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/255/1/02.pdf>
13. Офіційний сайт Википедія. Стаття «Харківський тракторний завод». URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A5%D0%B0%D1%80%D0%BA%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%B7%D0%B0%D0%B2%D0%BE%D0%B4
14. Офіційний сайт ПАТ «Харківський тракторний завод». URL: <http://xtz.ua/ua/dch.html>
15. Офіційний сайт ПАТ «Харківський тракторний завод». Річна звітність. URL: <http://xtz.ua/files/doc/190430.pdf>
16. Гурьшев А. П. Оценка эффективности деятельности предприятия через использование финансовых и нефинансовых показателей. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2007. № 5. URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2007/5/4644.html>
17. Preston M. R., Stanley Johnson J. Introduction to economic analysis. California Institute of Technology, 2006. 322 p.
18. Eccles R.G., Pyburn P.J. Creating a Comprehensive System to Measure Performance. *Management Accounting*. October 1992. p. 41-58.
19. Economist Intelligence Unit. URL : <https://www.eiu.com/>
20. Ситніченко В. Стратегія розвитку машинобудування на основі системи збалансованих показників. *Стандартизація, сертифікація, якість*. Харків, 2009. № 1. С. 39–44.
21. Концепція державної промислової політики, затв. Указом Президента України від 12.02. 2003 р. № 102/2003.
22. Шегда А.В. Менеджмент: навч. посіб. Київ : «Знання», КОО, 2002. 583 с.
23. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. Тернопіль : ТАЙП, 2010. 223 с.

24. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. 2-ге вид., доп. Львів: Новий Світ-2000, 2003. 272 с.
25. Ковтун О. І. Стратегії підприємства: монограф. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 424 с.
26. Кузьмін О. Є., Петришин Н. Я., Дорошкевич К. О. Стратегічна діяльність підприємств: технології планування та побудова карт: монограф. Львів : Міські інформаційні системи, 2011. 320 с.
27. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. Київ : Академвидав, 2007. 320 с. С. 7-20.
28. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. 2-ге вид., стереотип. Львів: «Новий світ – 2000», 2006. 388 с. С. 14-27.
29. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб: Издательство «Питер», 2000. 336 с.
30. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підруч. Київський національний економічний ун- т. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 700 с. С. 12-20.
31. Белошапка В. А., Загорный Г. В. Стратегическое управление: принципы и международная практика. Київ: Абсолют-В, 1998.
32. Большая экономическая энциклопедия. Москва : Эксмо, 2008. 816 с.
33. Василенко В. А. Организационно-циклическая и структурно функциональная модели развития организации. *Культура народов Причерноморья*. 2011. №232. С. 100–107.
34. Горєлов Д. О., Большенко С. Ф. Стратегія підприємства : навч.-метод. посіб. Харків : ХНАДУ, 2011. 133 с.
35. Коротков Э. М. Концепция менеджмента. Москва : Дека, 1997. 304 с.
36. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій. Київ : МАУП, 2000. 128 с.
37. Шершньова З. Є., Оборська С. В. , Ратушний Ю. М. Стратегічне управління : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни Київ : КНЕУ, 2001. 32 с.

38. Гринько Т. В. Підходи до розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Наукові засади ресурсозбереження в системі антикризового управління і відтворення економіки» (м. Хмельницький, 30–31 січня 2015 р.) . Хмельницький : Вид. дім «Гельветика», 2015. Ч. 1. С. 99–102.
39. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент : учебн. 2005. 416 с.
40. Портер М. Конкурентное преимущество : как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость.; пер. с англ. Е. Калининой. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.
41. Минцберг Г, Альстренд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. СПб.: Питер, 2002. 330 с.
42. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : пер. с англ. Москва : Вильямс, 2003. 924 с.
43. Ковтун О.І. Стратегії підприємства: монограф. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 424 с.
44. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр уч. літ., 2009. 440 с.
45. Бутинець Ф.Ф., Шигун М.М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : навч. посіб. Житомир: ЖДТУ, 2004. 352 с.
46. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 360 с.
47. Семенов Г.А., Ярошевская О.В. Диагностика фінансово-економічного стану підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 1. С. 136–141.
48. Шкуліпа Л.В. Застосування SWOT-аналізу для оцінки доцільності проведення реструктуризації на залізничному транспорті України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса : Вид. : Одеський національний економічний університет. 2013. Вип. 1(48). С. 168–175.

49. Пивоваров М.Г., Шаповалов А.М. SWOT-аналіз виробнично-господарської діяльності малих підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2010. № 2. С. 109–113.
50. Згуровський М.З., Перевезра К.В. Методика побудови сценаріїв розвитку України з використанням SWOT-аналізу. *Системні дослідження та інформаційні технології*. 2009. № 2. С. 7–17.
51. Андрушкевич З.М. Перспективний аналіз умов інноваційного розвитку машинобудівних підприємств України. Проблеми економіки та управління : зб.наук. пр. Львів : Вид. «Львівської політехніки», 2010. С. 9–13.
52. Квятковська Л.А., Кулінічев П.К. Формування моделі оцінки конкурентної позиції машинобудівного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. Херсон. 2014. Вип. 6. С.183–188.
53. Чобіток В.І. Методи оцінки потенціалу конкурентоспроможності машинобудівних підприємств. *Економіка и управление*. 2011. № 5. С. 168–174.
54. Бондаренко Т.Ю., Волков Д.П. Діагностика операційної діяльності в стратегічному управлінні машинобудівними підприємствами. *Вісник ЖДТУ. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 1(55). С. 177–179.
55. Крепкий Л.М. Экономическая диагностика предприятия. Методология, методика, организация, диагнозы и пути совершенствования. Москва : ЗАО «Издательство «Экономика», 2006. 215 с.
56. Кучер В.А. Механізм стратегічного планування конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економіка промисловості*. 2009. № 3. С. 151–157.
57. Юхановська Ю.О. Стратегії розвитку машинобудівного підприємства. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2011. № 1. С. 148–152.
58. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства : навч. посіб.; під ред. д. е. н. проф., академіка АЕН України Л.В. Балабанової. Донецьк : ДонДУЕТ, 2001. 180 с.

59. Дорохов О.В. Нечітко-множинний SWOT-аналіз діяльності оптового фармацевтичного підприємства; зб. наук. праць Харк. ун-ту Повітр. Сил. 2008. Вип. 3. С. 160–163.
60. Кривда В.І., Кривда О.В., Нараєвський С.В. Можливості удосконалення методики SWOT-аналізу. Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем ; зб. наук.праць МННЦ ІТіС. 2007. № 12.
61. Мех О.А. Можливості удосконалення методики SWOTаналізу. *Наука та наукознавство*. 2012. № 1. С. 21–26.
62. Бартон Т., Шенкир У., Уокер П. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься. Москва : Вильямс, 2003. 208 с.
63. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. Москва : Экономика, 1997. 288 с.
64. Кочетков В.Н., Шипова Н.А. Экономический риск и методы его измерения: уч.пос. Київ : Европейский университет финансов, информационных систем и бизнеса, 2000. 68 с.
65. Tah J.H.M., Carr V. Information modelling for a construction project risk-management syste. *Engineering, Construction and Architectural Management* 2000. №7. P.107–119.
66. Babenko V. O. Modeling of factors influencing innovation activities of agricultural enterprises of Ukraine. *Scientific Bulletin of Polissia*. 2017. Vol. 2, Issue 1 (9). P. 115–121. doi: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-1\(9\)-115-121](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-1(9)-115-121).
67. Cascio W., Boudreau J. Investing in people – financial impact of human resource initiatives. *Pearson Education, Inc.*, 2010. P. 185–199.
68. Fitzenz J. The New HR analytics – predicting the economic value of your company’s human capital investments. AMACOM Div American Mgmt Assn, 2010. 368 p.
69. Rejeb H. B., Morel-Guimar es L., Boly V., Assi lou N. G. Measuring innovation best practices: Improvement of an innovation index integrating threshold

and synergy effects. *Technovation*. 2008. Vol. 28, Issue 12. P. 838–854. doi: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.08.005>

70. Андрієнко В. Поняття та склад фінансової звітності в умовах гармонізації бухгалтерського обліку. *Наука молода*. 2008. № 9. С. 153–157.

71. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: підруч. 2-ге вид., доп. і переробл. Київ : КНЕУ, 2002. 624 с.

72. Бандурка А. М., Бандурка А. А., Носова О. В. Иностранные инвестиции в экономике Украины : монограф. Харьков : Изд-во Нац. ун-та внутр. дел, 2004. 448 с.

73. Белолипецкий В. Г. Финансы в современном воспроизводственном процессе. *Вестник Московского ун-та*. 2008. №2. Сер.6. Экономика. С. 105–113.

74. Бідник О. І. Поняття капіталу підприємства та його еволюція. *Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць*. Львів : РВВ НЛТУ України. 2007. № 17.2. С. 132-135.

75. Біла О. Г. Фінансове планування і прогнозування : навч. посіб. Львів : Компакт ЛВ, 2005. 312 с.

76. Білуха М. Т. Теорія бухгалтерського обліку : підруч. Київ : Київський ДТЕУ, 2010. 692 с.

77. Бланк И. А. Управление формированием капитала. Київ : Ника-Центр, 2000. 512 с.

78. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Ельга, 2008. 724 с.

79. Бочаров В. В. Корпоративные финансы: учеб. пособ. Питер, 2008. 592 с.

80. Вігуржинська С. Ю. Економіка підприємства. Київ : Вид-во «Освіта», 2003. 234 с.

81. Викиданець І. В. Методи оптимізації структури капіталу підприємства. URL : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2009_3/27.pdf.

82. Герасимчук В. Г. Економічна складова сталого розвитку: діагностика, стратегія, ефективність. URL : <http://www.netreferata.com/ukr/referat-5193.html-36k>.
83. Дерій В. А. Нормативно-правове забезпечення обліку і контролю витрат та доходів підприємств. . Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Міжнар. зб. наук. праць. .Вип. 2 (17). . Серія : Бухгалтерський облік, контроль і аналіз. .Житомир : ЖДТУ, 2010. . С. 77–83.
84. Економічна енциклопедія. ред.-упоряд. С.В. Мочерний. Київ : Видавничий центр «Академія», 2000. 862.
85. Економічний словник-довідник. URL : <http://subject.com.ua/economic/dict/617.html>
86. Енциклопедія економіки. URL : <http://economic.lviv.ua/m-skegospodarstvo/statut-p-dpri-mstva.html>.
87. Єлецьких С. Я., Тельнова Г. В. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. Київ : Центр уч. літ., 2007. 176 с.
88. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник. Львів : Львів. ун-т, 2005. 714 с.
89. Задорожний З.В., Крупка Я.Д. Формування інформації про капітал у балансі підприємства. Торгівля, комерція і підприємництво : 36. наук. праць Львівської комерційної академії. Львів, 2002. №5. С. 185-188.
90. Зеленіна О. О. Позиковий капітал як складова капіталу підприємства: місце та бухгалтерська природа. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2010. № 2(52). Серія : економічні науки. С. 99-103.
91. Зеленіна О. О. Проблемні питання оцінки та визнання балансової вартості кредиту як елемента позикового капіталу підприємства. *Вісник ЖДТУ*. – 2010. № 3 (53). С. 318–325.
92. Ивашковский С.Н. Экономика для менеджеров : Микро- и макроуровень : учеб. пособ. Москва : Дело, 2005. 2-е изд., испр. 440 с.

93. Ізмайлова К. В. Система експертизи ефективності інвестиційних проектів на стадії техніко - економічного обґрунтування. Зб. наук. праць «Управління розвитком складних систем». №4. 2010. С. 45–54.
94. Ільницька Г. Я. Інвестиційна політика як фактор активізації діяльності підприємств. Вісник Львівської державної фінансової академії : зб. наук. статей. Львів : Львівська державна фінансова академія, 2005. №8. С. 210–215.
95. Камінська Т. Г. Економічна сутність та класифікаційні характеристики капіталу підприємств. Міжнар. зб. наук. праць «Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу». Житомир : ЖДТУ. 2011. Випуск 2 (20). Серія: Бухгалтерський облік, контроль і аналіз. 532 с.
96. Кириленко В. В. Історія економічних вчень : навч. посіб. / за редакцією В. В. Кириленка. Тернопіль : Економічна думка, 2007. 233 с.
97. Ковалев В. В. Финансовый менеджмент : теория и практика. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. 1024 с.
98. Коробов М. Я. Фінанси промислового підприємства : навч. посіб. Київ : Либідь. 2002. 380 с.
99. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств : навч. посіб. Київ : Знання, 2000. 378 с.
100. Крамаренко Г. О. Фінансовий аналіз : підруч. Київ : Центр навч. літ-ри, 2008. 392 с.
101. Миллер М., Модильяни Ф. Сколько стоит фирма? : Стоимость капитала, финансы корпорации и теория инвестиций. Москва : Дело, 2001.
102. Миль Дж. С. Основы политической экономии с некоторыми приложениями к социальной философии. Москва : Эксмо, 2007. 1040 с.
103. Орехова К. В. Оцінювання фінансової стійкості підприємства з урахуванням руху капіталу : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за вид. ек. діял.)» Харківськ. нац. екон. ун-т. Харків, 2008. 20 с.
104. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> .

105. Пересада А. А. Управління інвестиційним процесом. Київ : Лібра, 2002. – 471 с.
106. Шкарабан С. Діагностика прогнозування фінансово-господарського розвитку акціонерного товариства : монограф. Тернопіль : ТАЙП, 2008. 337 с.
107. Ярощук О. В. До питання про оптимізацію структури джерел формування фінансових ресурсів підприємства. *Наукові записки : зб. наук. праць каф. екон. аналізу Терноп. акад. нар. госп-ва*. Тернопіль : Економічна думка, 2004. Вип. 13, ч. 2. С. 82-84.
108. Heather Clancy The case for natural capital accounting. 2013. URL : <http://www.greenbiz.com/news/2013/02/19/case-naturalcapital-accounting>.
109. Natural Capital Accounting Wealth Accounting And The Valuation Of Ecosystem Services. 2013. URL : <http://www.wavespartnership.org/waves/natural-capital-accounting>.

Декларація академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ

Я, Шайтанов Олександр Михайлович, студент 2 курсу, заочної форми навчання, економічного факультету, спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування, освітньої програми «Фінанси і кредит», адреса електронної пошти shaitanovoleksandr@gmail.com,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Аналіз ефективності стратегії розвитку ПАТ «Харківський тракторний завод» та напрямки її вдосконалення» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

- згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям *академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою* Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (студент) _____

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (науковий керівник) _____

ДОДАТОК А

Підприємство Публічне акціонерне товариство "Харківський тракторний завод ім. С.Орджонікідзе"
 Територія ХАРКІВСЬКА ОБЛАСТЬ
 Організаційно-правова форма господарювання АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
 Вид економічної діяльності ВИРОБНИЦТВО МАШИН І УСТАТКОВАННЯ ДЛЯ СІЛЬСЬКОГО ТА ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА
 Середня кількість працівників 2828
 Одиниця виміру: тис. грн.
 Адреса 61007 Харківська область м.Харків, пр-т Московський, 275, т.(0572) 95-77-25

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Коди		
2017	01	01
05750295		
6310138200		
230		
28.30		

за КОАТУУ
за КОПФГ

за КВЕД

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на "31" грудня 2016 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1502	1209
первісна вартість	1001	4155	4188
накопичена амортизація	1002	2653	2979
Незавершені капітальні інвестиції	1005	--	--
Основні засоби	1010	793388	781250
первісна вартість	1011	838164	867944
знос	1012	44776	86694
Інвестиційна нерухомість	1015	32972	32531
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	35329	35420
Знос інвестиційної нерухомості	1017	2357	2889
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	78776	111480
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	65	47
Відстрочені податкові активи	1045	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	906703	926517
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	101921	78168
Виробничі запаси	1101	60001	54974
Незавершене виробництво	1102	24075	19023
Готова продукція	1103	17280	3822
Товари	1104	565	349
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	16586	33588
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	15592	21136
з бюджетом	1135	5546	1446
у тому числі з податку на прибуток	1136	31	31
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1901	3436
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	1173	9414
Готівка	1166	30	21
Рахунки в банках	1167	1143	9393
Витрати майбутніх періодів	1170	--	--

Продовження додатку А

Підприємство Публічне акціонерне товариство "Харківський тракторний завод ім. С.Орджонікідзе"
 Територія ХАРКІВСЬКА ОБЛАСТЬ
 Організаційно-правова форма господарювання АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
 Вид економічної діяльності ВИРОБНИЦТВО МАШИНИ УСТАТКОВАННЯ ДЛЯ СІЛЬСЬКОГО ТА ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА
 Середня кількість працівників 2828
 Одиниця виміру : тис. грн.
 Адреса 61007 Харківська область м.Харків, пр-т Московський, 275, т.(0572) 95-77-25

Дата (рік, місяць, число)
 за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за КОПФГ
 за КВЕД

Коди		
2017	01	01
05750295		
6310138200		
230		
28.30		

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на "31" грудня 2016 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1502	1209
первісна вартість	1001	4155	4188
накопичена амортизація	1002	2653	2979
Незавершені капітальні інвестиції	1005	--	--
Основні засоби	1010	793388	781250
первісна вартість	1011	838164	867944
знос	1012	44776	86694
Інвестиційна нерухомість	1015	32972	32531
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	35329	35420
Знос інвестиційної нерухомості	1017	2357	2889
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	78776	111480
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	65	47
Відстрочені податкові активи	1045	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	906703	926517
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	101921	78168
Виробничі запаси	1101	60001	54974
Незавершене виробництво	1102	24075	19023
Готова продукція	1103	17280	3822
Товари	1104	565	349
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	16586	33588
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	15592	21136
з бюджетом	1135	5546	1446
у тому числі з податку на прибуток	1136	31	31
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1901	3436
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	1173	9414
Готівка	1166	30	21
Рахунки в банках	1167	1143	9393
Витрати майбутніх періодів	1170	--	--

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4350	4350
Капітал у дооцінках	1405	329459	325034
Додатковий капітал	1410	--	--
Резервний капітал	1415	--	--
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-108385	-775742
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	225424	-446358
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	78187	91058
Довгострокові кредити банків	1510	16	99
Інші довгострокові зобов'язання	1515	70821	64234
Довгострокові забезпечення	1520	46076	51086
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	195100	206477
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	45928	43265
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	145487	199291
товари, роботи, послуги	1615	164016	252524
розрахунками з бюджетом	1620	3777	25010
у тому числі з податку на прибуток	1621	--	--
розрахунками зі страхування	1625	15185	27172
розрахунками з оплати праці	1630	16742	3602
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	27596	3172
Поточні забезпечення	1660	9696	7005
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	200892	753898
Усього за розділом III	1695	629319	1314939
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	1	21
Баланс	1900	1049844	1075079

Див. "Примітки до фінансової звітності, складеної відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності"

Генеральний директор

(підпис)

Коваль Андрій Анатолійович

Головний бухгалтер

(підпис)

Пархоменко Вікторія Олександрівна

ДОДАТОК Б

Підприємство Публічне акціонерне товариство "Харківський тракторний завод ім. С.Орджонікідзе"
 Територія ХАРКІВСЬКА ОБЛАСТЬ
 Організаційно-правова форма господарювання АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
 Вид економічної діяльності ВИРОБНИЦТВО МАШИН І УСТАТКОВАННЯ ДЛЯ СІЛЬСЬКОГО ТА ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА
 Середня кількість працівників 1603
 Одиниця виміру : тис. грн.
 Адреса 61007 Харківська область м.Харків, пр-т Московський, 275, т.(057) 7602403

Дата (рік, місяць, число)
 за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за КОПФГ
 за КВЕД

Коди		
2018	01	01
05750295		
6310138200		
230		
28.30		

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на "31" грудня 2017 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1209	1099
первісна вартість	1001	4188	4410
накопичена амортизація	1002	2979	3311
Незавершені капітальні інвестиції	1005	--	--
Основні засоби	1010	781250	738435
первісна вартість	1011	867944	870234
знос	1012	86694	131799
Інвестиційна нерухомість	1015	32531	25170
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	35420	27448
Знос інвестиційної нерухомості	1017	2889	2278
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	111480	128191
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	47	27
Відстрочені податкові активи	1045	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	926517	892922
II. Оборотні активи	1100	78168	212350
Запаси			
Виробничі запаси	1101	54974	81181
Незавершене виробництво	1102	19023	38781
Готова продукція	1103	3822	91770
Товари	1104	349	618
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	33588	19006
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	21136	20974
з бюджетом	1135	1446	5526
у тому числі з податку на прибуток	1136	31	--
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3436	1625
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	9414	57803
Готівка	1166	21	23
Рахунки в банках	1167	9393	57780
Витрати майбутніх періодів	1170	--	--

Продовження додатку Б

Інші оборотні активи	1190	1374	1212
Усього за розділом II	1195	148562	318496
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	1075079	1211418

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4350	4350
Капітал у дооцінках	1405	325034	284613
Додатковий капітал	1410	--	--
Резервний капітал	1415	--	--
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-775742	-572681
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	-446358	-283718
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	91058	84838
Довгострокові кредити банків	1510	99	98
Інші довгострокові зобов'язання	1515	64234	1080902
Довгострокові забезпечення	1520	51086	47352
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	206477	1213190
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	43265	36065
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	199291	303
товари, роботи, послуги	1615	252524	5851
розрахунками з бюджетом	1620	25010	11848
у тому числі з податку на прибуток	1621	--	--
розрахунками зі страхування	1625	27172	5072
розрахунками з оплати праці	1630	3602	7834
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	3172	168258
Поточні забезпечення	1660	7005	6758
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	753898	39936
Усього за розділом III	1695	1314939	281925
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	21	21
Баланс	1900	1075079	1211418

Див. "Примітки до фінансової звітності, складеної відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності"

Генеральний директор

_____ (підпис)

Коваль Андрій Анатолійович

Головний бухгалтер

_____ (підпис)

Старіченко Сергій Олександрович

Продовження додатку Б

Підприємство Публічне акціонерне товариство "Харківський тракторний завод ім. С.Орджонікідзе"

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Коди		
2018	01	01
05750295		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2017 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	713342	222845
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(585324)	(236073)
Валовий прибуток	2090	128018	--
збиток	2095	(--)	(13228)
Інші операційні доходи	2120	74767	50383
Адміністративні витрати	2130	(81697)	(60346)
Витрати на збут	2150	(5456)	(4676)
Інші операційні витрати	2180	(67716)	(331370)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	47916	--
збиток	2195	(--)	(359237)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	200845	35848
Інші доходи	2240	39459	33783
Фінансові витрати	2250	(26621)	(180201)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(70881)	(185435)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	190718	--
збиток	2295	(--)	(655242)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	12343	-12115
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	203061	--
збиток	2355	(--)	(667357)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	32920
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-279	-7868
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-279	25052
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-279	25052
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	202782	-642305

Продовження додатку Б

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	576576	156504
Витрати на оплату праці	2505	128366	70191
Відрахування на соціальні заходи	2510	26733	15524
Амортизація	2515	12520	14367
Інші операційні витрати	2520	75118	346887
Разом	2550	819313	603473

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	17400280	17400280
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	17400280	17400280
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	11.66998460	(38.35323340)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	11.66998460	(38.35323340)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	--	--

Див. "Примітки до фінансової звітності, складеної відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності"

Генеральний директор

(підпис)

Коваль Андрій Анатолійович

Головний бухгалтер

(підпис)

Старіченко Сергій Олександрович

Продовження додатку Б

Підприємство Публічне акціонерне товариство "Харківський тракторний завод ім. С.Орджонікідзе"Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Коди		
2018	01	01
05750295		

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за 2017 рік

Форма № 3

Код за ДКУД **1801004**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:	3000	159419	200350
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)			
Повернення податків і зборів	3005	1250	--
у тому числі податку на додану вартість	3006	1250	--
Цільового фінансування	3010	1590	--
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	24	10
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	883707	76836
Надходження від повернення авансів	3020	5009	71
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	--	982
Надходження від операційної оренди	3040	7269	3055
Інші надходження	3095	13761	3543
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(196443)	(120434)
Праці	3105	(91787)	(63407)
Вітрачувань на соціальні заходи	3110	(23432)	(18652)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(68573)	(21467)
Зобов'язання з податку на додану вартість	3117	(--)	(1250)
Зобов'язання з інших податків і зборів	3118	(68573)	(20127)
Витрачання на оплату авансів	3135	(585842)	(77382)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(4271)	(18)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(--)	(5928)
Інші витрачання	3190	(53136)	(3745)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	48521	-26196
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:	3200	--	--
фінансових інвестицій			
необоротних активів	3205	9190	2376
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	--	--
дивідендів	3220	--	--
Надходження від деривативів	3225	--	--
Інші надходження	3250	--	--
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(--)	(--)
необоротних активів	3260	(1870)	(591)
Виплати за деривативами	3270	(--)	(--)
Інші платежі	3290	(--)	(--)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	7320	1785
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:	3300	--	--
Власного капіталу			
Отримання позик	3305	57800	601
Інші надходження	3340	3600	53983
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(--)	(--)
Погашення позик	3350	57000	3264
Сплату дивідендів	3355	(--)	(--)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(5950)	(16511)
Інші платежі	3390	(7750)	(2184)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-9300	32625
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	46541	8214

Продовження додатку Б

Залишок коштів на початок року	3405	9414	1173
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	1848	27
Залишок коштів на кінець року	3415	57803	9414

Див. "Примітки до фінансової звітності, складеної відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності"

Генеральний директор

(підпис)

Коваль Андрій Анатолійович

Головний бухгалтер

(підпис)

Старіченко Сергій Олександрович

ДОДАТОК В

Підприємство Приватне акціонерне товариство "Харківський тракторний завод"
 Територія ХАРКІВСЬКА ОБЛАСТЬ
 Організаційно-правова форма господарювання АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
 Вид економічної діяльності ВИРОБНИЦТВО МАШИН І УСТАТКОВАННЯ ДЛЯ СІЛЬСЬКОГО ТА ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА
 Середня кількість працівників 1603
 Одиниця виміру: тис. грн.
 Адреса 61007 Харківська область м.Харків, пр-т Московський, 275, т.(057) 7602403

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

за КОАТУУ
за КОПФГ

за КВЕД

Код		
2019	01	01
05750295		
6310138200		
230		
28.30		

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на "31" грудня 2018 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1099	888
первісна вартість	1001	4410	4749
накопичена амортизація	1002	3311	3861
Незавершені капітальні інвестиції	1005	--	3136
Основні засоби	1010	738435	719219
первісна вартість	1011	870234	891943
знос	1012	131799	172724
Інвестиційна нерухомість	1015	25170	11951
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	27448	13678
Знос інвестиційної нерухомості	1017	2278	1727
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	128191	--
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	27	7
Відстрочені податкові активи	1045	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	892922	735201
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	212350	264495
Виробничі запаси	1101	81181	103302
Незавершене виробництво	1102	38781	49637
Готова продукція	1103	91770	77593
Товари	1104	618	33963
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1125	19006	17193
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	20974	72595
з бюджетом	1135	5526	4592
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	--
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1625	2329
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	149325
Гроші та їх еквіваленти	1165	57803	9130
Готівка	1166	23	1
Рахунки в банках	1167	57780	9129
Витрати майбутніх періодів	1170	--	6333

Продовження додатку В

Інші оборотні активи	1190	1212	709
Усього за розділом II	1195	318496	526701
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	1211418	1261902

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4350	4350
Капітал у дооцінках	1405	284613	253094
Додатковий капітал	1410	--	--
Резервний капітал	1415	--	--
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-572681	-654061
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	-283718	-396617
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	84838	80262
Довгострокові кредити банків	1510	98	61
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1080902	53348
Довгострокові забезпечення	1520	47352	49882
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	1213190	183553
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	36065	37348
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	303	176120
товари, роботи, послуги	1615	5851	208682
розрахунками з бюджетом	1620	11848	11121
у тому числі з податку на прибуток	1621	--	--
розрахунками зі страхування	1625	5072	36422
розрахунками з оплати праці	1630	7834	8037
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	168258	176752
Поточні забезпечення	1660	6758	6398
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	39936	812659
Усього за розділом III	1695	281925	1473539
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	21	1427
Баланс	1900	1211418	1261902

Див. "Примітки до фінансової звітності, складеної відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності"

Генеральний директор

(підпис)

Коваль Андрій Анатолійович

Головний бухгалтер

(підпис)

Старіченко Сергій Олександрович

Продовження додатку В

Підприємство Приватне акціонерне товариство "Харківський тракторний завод"Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Коди		
2019	01	01
05750295		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2018 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	623612	713342
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(573680)	(585324)
Валовий:			
прибуток	2090	49932	128018
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	88609	74767
Адміністративні витрати	2130	(80647)	(81697)
Витрати на збут	2150	(8187)	(5456)
Інші операційні витрати	2180	(56631)	(67716)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	--	47916
збиток	2195	(6924)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	30642	200845
Інші доходи	2240	112599	39459
Фінансові витрати	2250	(180541)	(26621)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(35933)	(70881)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	--	190718
збиток	2295	(80157)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1223	12343
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	--	203061
збиток	2355	(81380)	(--)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-5101	-279
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-5101	-279
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-5101	-279
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-86481	202782

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	467718	576576
Витрати на оплату праці	2505	120905	128366
Відрахування на соціальні заходи	2510	26731	26733
Амортизація	2515	12250	12520
Інші операційні витрати	2520	71798	75118
Разом	2550	699402	819313

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	17400280	17400280
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	17400280	17400280
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(4.67693620)	11.66998460
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(4.67693620)	11.66998460
Дивіденди на одну просту акцію	2650	--	--

Див. "Примітки до фінансової звітності, складеної відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності"

Генеральний директор

(підпис)

Коваль Андрій Анатолійович

Головний бухгалтер

(підпис)

Старіченко Сергій Олександрович

Продовження додатку В

Підприємство Приватне акціонерне товариство "Харківський тракторний завод"

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Коди		
2019	01	01
05750295		

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за 2018 рік**

Форма № 3

Код за ДКУД

1801004

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:	3000	414857	159419
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)			
Повернення податків і зборів	3005	--	1250
у тому числі податку на додану вартість	3006	--	1250
Цільового фінансування	3010	1809	1590
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	--	24
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	347958	883707
Надходження від повернення авансів	3020	30351	5009
Надходження від операційної оренди	3040	8557	7269
Інші надходження	3095	9012	13761
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(220456)	(196443)
Праці	3105	(95653)	(91787)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(26997)	(23432)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(55568)	(68573)
Зобов'язання з податку на додану вартість	3117	(374)	(--)
Зобов'язання з інших податків і зборів	3118	(--)	(68573)
Витрачання на оплату авансів	3135	(476418)	(585842)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(4607)	(4271)
Інші витрачання	3190	(53083)	(53136)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-120238	48521
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:	3200	--	--
фінансових інвестицій			
необоротних активів	3205	31894	9190
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	--	--
дивідендів	3220	--	--
Надходження від деривативів	3225	--	--
Інші надходження	3250	--	--
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(--)	(--)
необоротних активів	3260	(55564)	(1870)
Виплати за деривативами	3270	(--)	(--)
Інші платежі	3290	(--)	(--)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-23670	7320
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:	3300	--	--
Власного капіталу			
Отримання позик	3305	87707	57800
Інші надходження	3340	103200	3600
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(--)	(--)
Погашення позик	3350	86424	57000
Сплату дивідендів	3355	(--)	(--)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(7916)	(5950)
Інші платежі	3390	(--)	(7750)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	96567	-9300
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-47341	46541
Залишок коштів на початок року	3405	57803	9414
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-1332	1848

Продовження додатку В

Залишок коштів на кінець року	3415	9130	57803
-------------------------------	------	------	-------

Див. "Примітки до фінансової звітності, складеної відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності"

Генеральний директор

(підпис)

Коваль Андрій Анатолійович

Головний бухгалтер

(підпис)

Старіченко Сергій Олександрович