

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ

ДО ЗАХИСТУ ДОПУСКАЮ
Завідувач кафедри економіки
д.е.н., професор
Гусєва О. Ю. _____
«_____» червня 2021 року

Пояснювальна записка

ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ПРИБУТКУ
ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконав: студент 4 курсу, групи ЕПД-41

Спеціальність 051 «Економіка»

Миколаєнко Дмитро Валерійович _____

Керівник: к.е.н., доцент Воскобоєва О.В. _____

Рецензент д.е.н., проф Сьомкіна Т.В. _____

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
Навчально-науковий інститут телекомунікацій
Кафедра економіки

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ІТ-БІЗНЕСУ»

Ступінь вищої освіти «БАКАЛАВР»

Спеціальність 051 «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки

Гусева О. Ю. _____

«22» лютого 2021 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Миколаєнко Дмитру Валерійовичу

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Управління формуванням прибутку підприємства»

керівник кваліфікаційної роботи к.е.н., доцент Воскобоева О.В.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «23» грудня 2021 року № 258

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «01» червня 2021 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова література.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні основи управління формуванням прибутку

2. Комплексна оцінка ефективності управління прибутком підприємства

3. Шляхи подальшого розвитку підприємства на основі ефективного управління прибутком

5. Перелік графічного матеріалу:

Таблиць – 36

Рисунків - 18

6. Дата видачі завдання 22.02.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Вивчення літератури, підбір матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи	01.02.21 - 21.02.2021	виконано
2.	Підготовка вступу і першого розділу	22.02.2021 - 15.04.2021	виконано
3.	Підготовка другого розділу	16.04.2021 - 30.04.2021	виконано
4.	Підготовка третього розділу	01.05.2021 - 20.05.2021	виконано
5.	Підготовка висновків та пропозицій	21.05.2021 - 30.05.2021	виконано
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	21.05.2021 - 30.05.2021	виконано
7.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	21.05.2021 - 30.05.2021	виконано
8.	Написання відгуку науковим керівником	31.05.2021	виконано
9.	Зовнішня рецензія	31.05.2021	виконано
10.	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	31.05.2020 - 01.06.2021	виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	31.05.2021 - 14.06.2021	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	16.06.2021-17.06.2021	виконано

Студент _____

Миколаєнко Д.В.

Керівник роботи _____

Воскобоева О.В.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ПРИБУТКУ	7
1.1. Сутність та поняття прибутку в господарській діяльності.....	7
підприємства.....	7
1.2. Управління прибутком підприємства в умовах цифрової трансформації.	14
1.3. Механізм управління прибутком на підприємстві	19
Висновки по розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	27
2.1. Ринкова позиція ТОВ «Підприємство промислових постачань» серед підприємств регіону.....	27
2.2. Аналіз ефективності управління формуванням прибутку підприємства.	44
2.3 Оцінка ймовірності виникнення кризових ситуацій розвитку ТОВ «Підприємство промислових постачань».....	54
Висновки по розділу 2	64
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ.....	66
3.1. Розробка стратегії ефективного управління прибутком ТОВ «Підприємство промислових постачань».....	66
3.2. Планування основних показників діяльності ТОВ «Підприємство промислових постачань» як необхідний етап ефективного управління прибутком підприємства	79
3.3. Шляхи підвищення ефективності використання прибутку підприємства.....	89
Висновки по розділу 3	95
ВИСНОВКИ.....	96
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	99
ДОДАТКИ.....	104

ВСТУП

У ринковій економіці прибуток виступає цільовим орієнтиром підприємницької діяльності, оскільки є фінансовою основою її подальшого розвитку. У цьому змісті прибуток одночасно є метою й умовою підприємницької діяльності.

Як результативний показник, він характеризує ефективність використання ресурсів, у ньому узагальнюється стан доходів, витрат підприємства, продуктивності праці і його ефективності й інших якісних показників, по відношенню, до яких прибуток виступає синтетичним показником.

Основною метою діяльності підприємства в умовах ринкових форм господарювання є одержання прибутку. Саме прибуток, в умовах ринкових відносин, складає основу економічного розвитку підприємства, забезпечуючи його життєздатність. Він виступає не тільки як основне джерело фінансування діяльності підприємства, але й як важливе джерело формування доходів бюджетів різного рівня. Управління прибутком пов'язане із зміною усіх основних показників діяльності підприємства, оскільки прибуток синтезує в собі всі сторони діяльності підприємства і характеризує ефективність його фінансово-господарської діяльності в цілому.

У період трансформаційної економіки мають місце значні зміни щодо показника прибутку - його роль у господарському механізмі зростає. В умовах сучасного економічного розвитку країни та формування реальної самостійності підприємств прибуток одержав новий зміст, оскільки в ринкових умовах він виступає не тільки основним джерелом розвитку господарської діяльності будь-якого підприємства, але й стимулом його діяльності. Прибуток забезпечує інтереси держави, власників, персоналу підприємства і є головною рушійною силою ринкової економіки.

Ринкова економіка визначає конкретні вимоги до системи управління підприємствами. Необхідне більш швидке реагування на зміну господарської

ситуації з метою підтримки стійкого фінансового стану і постійного вдосконалювання виробництва відповідно до зміни кон'юнктури ринку.

Прибуток підприємства є об'єктом управління. В сучасних умовах відбуваються зміни, що впливають на підходи до управління підприємством. Ці зміни відображають нову роль прибутку для діяльності підприємства. Для ефективного управління підприємством у цілому й таким важливим показником, як прибуток, зокрема, необхідне вдосконалення існуючих інструментів управління, а також розробка нових, що відповідають сучасним економічним умовам діяльності українських підприємств. Ступінь адекватності системи управління прибутком в реальній дійсності значною мірою залежить від того, наскільки ефективними є інструменти управління прибутком підприємства.

Актуальність досліджуваної в роботі проблеми економічного обґрунтування прибутку підприємства, її теоретичне і практичне значення обумовили вибір теми дослідження, її мету та зміст.

Питанням ефективного управління прибутком **присвячено роботи** як вітчизняних, так і зарубіжних вчених-економістів, таких як: С. Покропивний, Т. Примак, Й. Петрович, І. Бойчик, О. Устенко, А. Соломатін, О. Філімоненков, С. Лебедева, П. Сухарев, А. Поддєрьогін, Н. Колчина, Р. Валеви́ч, А. Гребне́в, А. Ковальова, І. Мазаракі, О. Бородіна, Е. Шульман, П. Самуельсон, А. Бабо, Д. Рикардо, Т. Мен, А. та ін. Однак питання ефективного управління прибутком, як основи загального управління підприємством мають недостатній розвиток, що підтверджує відсутність методичного забезпечення цього процесу. Тому тема даної дипломної роботи є актуальною та своєчасною.

Метою дипломної роботи є економічне обґрунтування прибутку підприємства, розробка теоретико-методологічних основ управління ним та практичних рекомендації щодо їх реалізації в діяльності підприємств.

Для досягнення поставленої мети були поставлені та вирішено такі **завдання**:

- визначена економічна сутність управління прибутком підприємства в сучасних умовах;
- обґрунтовано необхідність проведення аналізу ефективності управління прибутком підприємства;
- доведено необхідність ефективного управління прибутком, як одного з найважливіших факторів управління підприємством;
- визначена ринкова позиція підприємства в порівнянні з конкурентами;
- проаналізована ефективність управління прибутком на підприємстві;
- проведено оцінку ймовірності виникнення кризових ситуацій на підприємстві;
- розроблена стратегія ефективного управління прибутком підприємства;
- проведено планування основних показників діяльності підприємства, як необхідного етапу ефективного управління прибутком підприємства;
- запропоновано шляхи підвищення ефективності використання прибутку.

Об'єктом дослідження стали процеси управління прибутком на підприємстві.

Предметом дослідження є механізми з оцінювання ефективності управління прибутком підприємства, підходи до його формування в необхідному для ефективного функціонування підприємства обсязі, а також теоретичні та методологічні засади управління прибутком підприємства.

Інформаційною базою дослідження в роботі стали матеріали ТОВ «Підприємство промислових постачань». Оскільки розробка заходів щодо підвищення ефективності управління прибутком неможлива без вивчення зовнішнього середовища, з метою порівняльної оцінки зі справами конкурентів та визначення власного місця на ринку, відповідно в якості бази для порівняльного аналізу було обрано п'ять основних конкурентів досліджуваного підприємства, якими є ПП «Арка-сервіс», ТОВ «Керамік», ТОВ «Грамет», ТОВ «Агробудмат» та ТОВ «Агробудсервіс», ці підприємства мають значні конкурентні переваги на ринку виробництва будівельних матеріалів.

ТОВ «Підприємство промислових постачань» надає комплекс робіт, що включає в себе видобуток, переробку та виготовлення сировини і різних матеріалів. ТОВ «Підприємство промислових постачань» було створене в 1993 році. ТОВ «Підприємство промислових постачань» із самого початку зарекомендувало себе як виробник якісної продукції. Підприємство створене у формі товариства з обмеженою відповідальністю відповідно до рішення засновників. Місцезнаходження підприємства: вул. Інтернаціональна 88, м.Полтава.

Загальний аналіз показників господарсько-фінансової діяльності підприємства ТОВ «Підприємство промислових постачань» приведено в додатку А в таблиці А.1.

В якості інформаційної бази дослідження також було використано законодавчі акти державних органів управління, матеріали офіційної державної статистичної, фінансової та бухгалтерської звітності, аналітичні внутрішньофірмові матеріали.

В роботі були використані **методи** наукового дослідження як загальнонаукові (аналізу та синтезу, дедукції та індукції, гіпотези), так і конкретнонаукові методи (економіко-статистичного та економіко-математичного аналізу, в тому числі методи динамічного та порівняльного аналізу, методи оптимізації, методи стратегічного аналізу та планування).

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Основний зміст роботи викладено на 110 сторінках, містить 18 рисунки, 36 таблиці, 4 додатки, список використаних літературних джерел, що налічує 50 найменувань.

Ключові слова: ПІДПРИЄМСТВО, ПРИБУТОК, УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ, АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ, СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ, ПЛАНУВАННЯ ПРИБУТКУ.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ПРИБУТКУ

1.1. Сутність та поняття прибутку в господарській діяльності підприємства

У сучасних умовах трансформації економіки України особливого розвитку набуває вітчизняний бізнес. Ґрунтується це не тільки на наявності досить жорсткої конкуренції як з боку українських, так і зарубіжних підприємств, а й на підвищенні вимог споживачів до товарів та послуг, що пропонуються на ринку.

У процесі своєї економічної діяльності вони вступають у взаємодію з постачальниками, кредиторами, споживачами тощо. Тому, кожне підприємство має враховувати багато чинників, які впливають на його діяльність, планувати й прогнозувати власні кроки, для того щоб посісти своє місце на ринку й успішно працювати.

На сучасному етапі розвитку вагомішого значення набуває саме управління фінансами підприємства з метою фінансового забезпечення його діяльності. Оскільки фінансові ресурси є базисним ресурсом, без них неможливе функціонування й розвиток підприємства.

В сучасних умовах розвитку економіки, підприємства змушені формувати таку структуру фінансових ресурсів, яка забезпечить зростання ефективності їх діяльності, платоспроможність, фінансову стійкість, мінімізацію можливих фінансових ризиків. Тому при формуванні фінансових ресурсів підприємств збільшується значення прибутку, амортизаційних відрахувань та позичених коштів [21, с. 142].

Прибуток – основне джерело розвитку підприємницької діяльності.

Прибутковість та дохідність підприємства є одним з найголовніших показників. Вони відображають фінансовий стан підприємства та визначають мету підприємницької діяльності.

Прибуток – головний показник, який відображає фінансові результати діяльності підприємства, мету його діяльності, є основним фінансовим джерелом розвитку підприємства і одним з головних питань економіки та фінансів є визначення фінансового результату діяльності підприємства. Головною рушійною силою економічних процесів та основною метою діяльності підприємства виступає прибуток [22].

Досить часто поняття «прибутку» ототожнюють з поняттям «доходу», але поняття «дохід» ширше поняття «прибуток». Дохід широко використовується на загальному, економічному та побутовому рівні. Можна говорити про національний дохід держави, дохід громадян, дохід підприємства.

Прибуток підприємства є складовою частиною доходу, що залишається після відшкодування всіх витрат на виробничу і комерційну діяльність підприємства. Він характеризує перевищення надходжень над витратами, мету підприємницької діяльності і вважається одним з головних показників результативності діяльності підприємства.

Однією з найбільш неоднозначних економічних категорій вважається прибуток. Складність його визначення обумовлена різноманітністю інтересів, які він відображає. Провівши аналіз існуючих підходів вчених до визначення поняття прибутку в економічній літературі, було виявлено, що на даний час в науковій літературі не існує єдиної точки зору щодо визначення зазначеної економічної категорії.

На думку В.Петті прибуток та частина продукту, яка залишається після відрахування заробітної плати.

А.Сміт під прибутком розумів дохід промислового капіталіста, що залишився після сплати ренти земельному власнику і відсотка власнику грошового капіталу[41].

Д.Рікардо виявив протилежну залежність між прибутком та земельною рентою, між заробітною платою і прибутком. Яка частина продукту сплачується у формі заробітної плати дуже важливе питання при вивченні прибутку[38].

Поняття та сутність категорії «прибуток» у більшості вчених описується по різному. Так, Антонюк О.О. використовує поняття співвідношення ризику і доходу, визначає прибуток як втілений у грошовій формі чистий дохід підприємця на вкладений капітал, що характеризує його винагороду за ризик здійснення підприємницької діяльності та є різницею між сукупним доходом і сукупними витратами у процесі здійснення цієї діяльності [10].

Бойчук В.А. вважає, що прибуток є однією з основних категорій товарного виробництва. Це передусім виробнича категорія, яка характеризує відносини, що складаються у процесі суспільного виробництва [14].

Вахович І.М. визначає прибуток як частину заново створеної вартості, виробленої і реалізованої, готової до розподілу. Таким чином, наголошується на важливості процесу реалізації виробленого продукту за кошти [16].

Азаренкова Г.М., Журавель Т.М., Михайленко Р.М. вважають, що прибуток становить собою різницю між загальною сумою доходів і витратами на виробництво та реалізацію продукції [6] .

На думку Буряковського В.В. прибуток – це грошовий вираз основної частини грошових збережень, створених підприємством будь-якої форми власності [15] .

Прибуток, на думку Мочерного С.В. – це перетворена, похідна форма додаткової вартості, яка з кількісного аспекту є різницею між ціною продажу і витратами капіталу на її виробництво [33] .Прибуток – одна з форм чистого доходу в умовах розвинутих товарно- грошових відносин, що виражає вартість додаткового частково необхідного продукту. За своєю величиною прибуток - це різниця між продажною ціною товару і витратами на його виробництво.

Предборський В.А. вважає, що прибуток є одним з узагальнюючих показників діяльності і окремого підприємця, і підприємства, і галузі, і економіки у цілому [36].

Білик В.О. дає наступні визначення. Прибуток: 1) є результатом капіталу як обов'язкового фактора будь-якого виробництва; 2) винагорода капіталіста за відстрочку особистого споживання власного капіталу, за ризик в очікуванні ефекту від вкладених у виробництво засобів; 3) як трудовий дохід від підприємницької діяльності у всіх його видах; 4) як результат існування монополії [23].

Олексієнко В.М. вважає, що прибуток – виражений у грошовій формі чистий дохід підприємства на викладений капітал, який характеризує його винагороду за ризик здійснення підприємницької діяльності і представляє собою різницю між сукупним доходом і сукупними затратами у процесі виконання цієї діяльності [8].

Інші автори, такі як Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. виокремлюють прибуток як:

- 1) сума, на яку доходи перевищують пов'язані з ними витрати;
- 2) перевищення сукупних доходів над сукупними витратами [25].

Гальчинський А.С.: Прибуток – різниця між продажною ціною товару або послуги і витратами виробництва. Виражає вартість додаткового і частково необхідного продукту[34].

Осовська Г.В. та Юшкевич О.О. розглядають прибуток як перевищення доходів від продажу товарів та послуг над витратами на виробництво і продаж цих товарів; один із найважливіших показників фінансових результатів господарської діяльності підприємства, підприємця. Прибуток обчислюється як різниця між виручкою від реалізації продукту господарської діяльності та сумою витрат факторів виробництва на цю діяльність у грошовому вираженні [35].

Ільчук М.М., Іщенко Т.Д. вважають, що прибуток визначається зменшенням суми скоригованого валового доходу звітного періоду на суму валових витрат платника податку і суму амортизаційних відрахувань [26].

На думку Богачової О.В., Винокурова К.С., Крись Ю.І. прибуток від реалізації – визначається як різниця між виручкою від реалізації продукції у цінах продажу без акцизного збору, податку на добавлену вартість, ввізного мита, митного збору та інших обов'язкових зборів і платежів, передбачених чинним законодавством, та витратами, що включаються до собівартості реалізації продукції. Прибуток торговий – виражена в грошовій формі різниця між валовими прибутками і валовими витратами [40].

Філімоненков О.С. виокремлює прибуток як частину вартості додаткового продукту, додатковий продукт, виражений у грошах частина чистого доходу, одна з його форм [44].

Прибуток у розуміння Білої О.Г. це позитивний фінансовий результат господарської діяльності підприємства, характеризує ефективність виробництва і зрештою свідчить про рівень і якість виробленої продукції, рівень собівартості [12].

Емельянов А.М., Воронов В.В., Кушлин В.И. виділяють нерозподілений прибуток як частину прибутку компанії, який зберігається, а не витрачається на виплати у вигляді дивідендів [34]. Визначення прибутку, наведене Ємельяновим А.М., на нашу думку, є досить обмеженим, адже не враховуються фактори, які діють на формування прибутку.

Аналіз категорії «прибуток» дає змогу зробити висновок про те, що прибуток – це перетворена форма додаткової вартості, яка сформована в процесі суспільного відтворення для задоволення різних інтересів підприємства та його власника, що відображає позитивний фінансовий результат господарської діяльності підприємства та забезпечує розвиток підприємства на засадах самофінансування.

З точки зору Філімоненкова О.С., прибуток – це частина вартості додаткового продукту, додатковий продукт, виражений у грошах частина

чистого доходу, одна з його форм [44]. Ми вважаємо дану дефініцію значною мірою не повною, оскільки вона не розкриває звідки саме береться ця вартість додаткового продукту.

Згідно з Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», прибуток розглядається як сума, на яку доходи перевищують пов'язані з ними витрати. На нашу думку, дане визначення не повністю розкриває зміст даної категорії, оскільки у визначення вноситься лише порядок розрахунку, прибуток розглядається дещо однобічно, з точки зору бухгалтерського обліку, як свідчення успішної чи навпаки збиткової діяльності фірми.

Проаналізувавши дані визначення, можемо виділити наступні спільні риси (рис.1.1).

- | |
|---|
| <p>1. Прибуток зазвичай визначають як різницю між валовим доходом і валовими витратами. Якщо з визначенням валового доходу немає проблем (це добуток кількості реалізованої продукції та ціни одиниці товару), то що потрібно включати у валові витрати? З точки зору бухгалтера, до витрат зараховують явні грошові витрати.</p> |
| <p>2. Прибуток – це один із найважливіших показників фінансових результатів господарської діяльності підприємства.</p> |
| <p>3. Спільною ознакою також є визнання джерелом прибутку творчої діяльності. На нашу думку, доцільно використовувати визначення прибутку як доходу на вкладений капітал, який є винагородою підприємця за ризик, мотив його діяльності та який розраховують як різницю між сукупним доходом і сукупними витратами.</p> |

Рис.1.1. Основні риси прибутку підприємства.

З метою більш глибокого та правильного розуміння прибутку важливо звернути увагу на підходи до класифікації прибутку за різними критеріями. Дослідження наукової літератури показало відсутність єдиного підходу до класифікації прибутку.

Загалом, в розглянутих джерелах найчастіше згадуються такі види прибутку, як чистий, нерозподілений, балансовий та валовий, оподатковуваний, економічний та бухгалтерський.

Як зазначає Шевчук С.В., головним недоліком всіх класифікацій є відсутність її мети, як головного орієнтиру, який вказує на те, для чого пропонується та чи інша підстава. Крім того, у виділених різними авторами ознаках попри різну назву спостерігається семантична подібність одиниць розподілу. Наприклад, в різних джерелах виділяються ознаки: по основних видах діяльності, за джерелами формування прибутку за основними видами діяльності, за джерелами формування, за видом діяльності. При цьому, у всіх випадках мова йде про прибуток від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності [49].

Для власників важливою є інформація про прибутковість окремих видів діяльності, величину прибутку, який йде на розвиток підприємства та виплату дивідендів. Для потенційних інвесторів та власників простих акцій важливою є інформація про суму чистого та розподіленого прибутку, оскільки від цих показників залежить величина дивідендних виплат.

Зацікавленість державних органів в інформації про прибуток підприємства визначається необхідністю сплати податків та статистичним спостереженням за економічними процесами. До інших кредиторів можна віднести фінансові установи та контрагентів підприємства. Інтерес щодо прибутку від окремих видів діяльності виникає у цієї групи кредиторів у випадку наявності фінансових зобов'язань позичальника, отриманих під виконання виробничих та інвестиційних програм. Щодо чистого прибутку, то його наявність є одним з засобів захисту від можливого банкрутства підприємства, як наслідок є певною гарантією виконання підприємством своїх зобов'язань.

Проаналізувавши різні підходи до визначення категорії «прибуток», можна констатувати, що існуючі підходи є взаємодоповнюючими. Категорія прибуток має неоднозначне трактування та потребує чіткої ідентифікації.

Побудова правильної класифікації прибутку повинна здійснюватися виходячи з практичних потреб конкретної науки, та з отриманням вимог логіки щодо поділу понять: повноти поділу, наявності єдиної підстави та послідовності.

1.2. Управління прибутком підприємства в умовах цифрової трансформації.

Прибуток є основним показником, що характеризує ефективність діяльності будь-якого підприємства. В сучасних умовах цифровізації, досить уваги необхідно приділяти питанням управління прибутком, який забезпечує самофінансування. .

Система управління прибутком повинна бути логічно пов'язана із загальною системою управління підприємством оскільки, прийняття управлінських рішень у всіх сферах діяльності підприємства впливає на рівень прибутку, а це дозволяє збільшити не тільки доходи підприємства, а й доходи його працівників [7].

Особливо важливі питання управління прибутком в умовах формування та розвитку сучасних основ цифровізації економіки для українських підприємств. Функціонування підприємств в сучасних умовах визначається необхідністю вивчення загальних питань управління прибутком в умовах цифровізації, зокрема факторів зростання прибутку, для яких розкриваються нові можливості.

Прибуток – узагальнений показник, який характеризує ефективність діяльності підприємства. Багато науковців визначають прибуток, як головну мету діяльності підприємства та рушійний мотив ринкової економіки, головний стимул і основний показник ефективності функціонування будь-якого підприємства.

Загалом під управлінням прибутком підприємства розуміють якісно побудовану систему управління, яка враховує тактичні та стратегічні аспекти

управління, і спрямована на підвищення результатів діяльності підприємства. Таку систему управління прибутком підприємства розглядають як сутність взаємопов'язаних елементів, які виконують певну роботу, і спільна дія яких забезпечує досягнення механізму отримання прибутку [9].

Відомо, що прибуток будь-якого підприємства формується під впливом великої кількості взаємозалежних чинників (рис.1. 2).

Зовнішні чинники		Внутрішні чинники	
• економічні умови господарювання		• обсяг продукції, яка випускається підприємством	
• умови ринку		• собівартість продукції	
• платоспроможний попит споживачів		• ціна продукції	
• державне регулювання діяльності підприємств		• асортимент продукції	
		• стан та ефективність використання ресурсів підприємства	

Рис.1.2. Чинники, що впливають на прибуток підприємства.

Необхідно зосередити увагу на системі управління прибутком та структурі механізму управління прибутком підприємства..

Система управління прибутком підприємства включає дві важливі підсистеми:

– оперативна, яка реагує на поточні проблеми управління та забезпечує прибуткову діяльність у короткотерміновому періоді;

– стратегічна, спрямована на формування стратегічних змін, що необхідні для зміни загальної стратегії управління прибутком підприємства.

В сучасних умовах господарювання система управління прибутком враховує всі напрями діяльності підприємства, в тому числі діяльність підприємства в сфері цифрової трансформації. Величезна кількість підприємств у всьому світі бачать в цієї сфері великий комерційний потенціал

та можливість переходу свого бізнесу на якісно новий рівень. Використання можливостей Інтернету дозволяє підприємству покращити процес розповсюдження інформації про свою продукцію, збільшити кількість потенційних та реальних покупців та забезпечити зростання доходів та прибутку підприємства [20].

Основні можливості цифрової трансформації бізнесу представлені на рис.1.3.

реклама	<ul style="list-style-type: none"> • спосіб привернути увагу споживачів до певного сайту, підприємства та його продукції;
демонстрація товару	<ul style="list-style-type: none"> • показ продукції та її характеристик засобами Інтернет,
здійснення операцій купівлі-продажу	<ul style="list-style-type: none"> • швидкі і безпечні розрахунки, обрання варіантів доставки, які є найбільш привабливими, як для покупця, так і для продавця;
після продажне обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> • допомога, що надається клієнтові як при оформленні покупки, так і після її здійснення; • формування довгострокових відносин з клієнтом (вивчення переваг і смаків).

Рис.1.3. Можливості цифрової трансформації бізнесу.

Найбільш далекоглядні підприємства використовують засоби цифрових технологій для підвищення ефективності усіх аспектів діяльності підприємства. На сучасному етапі розвитку, цифрові технології стають глобальним діловим середовищем, яке об'єднує працівників підприємства, його клієнтів, партнерів, постачальників, виробників та учасників мережі продаж. Цифрові технології відрізняється від традиційних низкою параметрів (рис1.4).

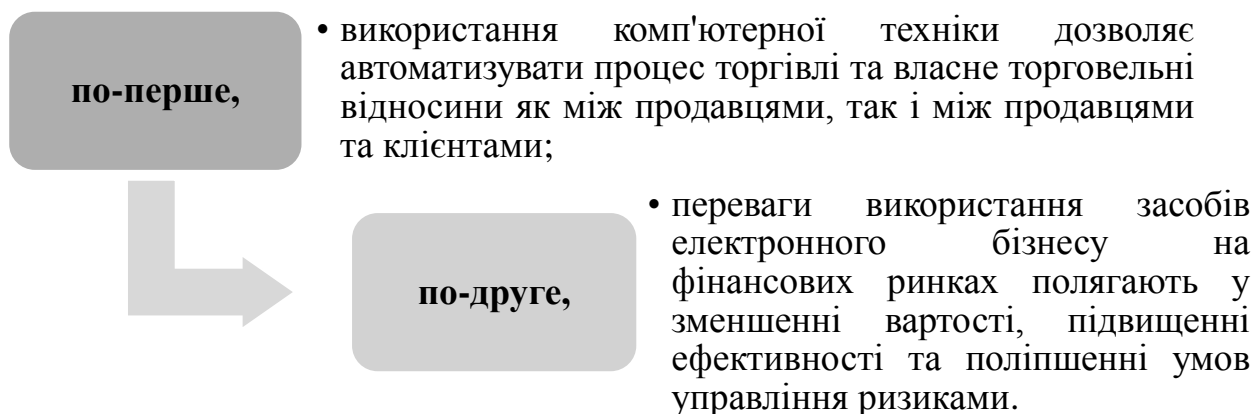


Рис.1.4. Основні параметри цифрових технологій.

Таким чином, цифрових технологій сьогодні:

- ефективний засіб проведення економічних досліджень;
- найкраща система комунікацій, що встановлює та підтримує постійний зв'язок з будь-яким абонентом у світі (за умов його підключення до мережі);
- інструмент удосконалення адміністративного та господарського управління;
- потужне джерелом економічної, фінансової та наукової інформації.

Управління прибутком підприємства має базуватися на певному механізмі, що є складовою системи управління. Такий механізм управління прибутком підприємства складається з елементів, які регулюють процес розробки і реалізації економічних рішень, що пов'язані з його використанням. Оскільки планування прибутку на короткострокову перспективу та його використання залежить від обраної стратегії підприємства, при формуванні механізму управління прибутком важливо визначитися з типом стратегічної орієнтації прибутку [24].

Система управління прибутком підприємства включає формування й використання прибутку, державне регулювання з питань формування й розподілу прибутку, внутрішній механізм контролю окремих аспектів формування, розподілу й використання прибутку, систему конкретних методів і прийомів здійснення управління прибутком.

У структурі механізму управління прибутком науковці виділяють безліч елементів. Таким чином, ґрунтуючись на різноманітних підходах вчених можна виділити такі елементи механізму управління прибутком підприємств (рис.1.5.)



Рис. 1. 5.Елементи механізму управління прибутком підприємств.

Забезпечення ефективного управління прибутком підприємства визначає ряд етапів в процесі розподілу та використання прибутку підприємства:

1. Формування інформаційної бази для аналізу ефективності функціонування підприємства.
2. Проведення аналізу попереднього досвіду використання прибутку підприємства.
3. Дослідження як внутрішніх так зовнішніх чинників, які впливають на ефективність використання прибутку підприємства.

4. Визначення напрямів розподілу прибутку підприємства як у поточному період так і з врахуванням стратегічних та тактичних цілей його розвитку.

5. Розробка системи управлінських рішень щодо забезпечення ефективного використання прибутку.

6. Забезпечення контролю за виконанням прийнятих управлінських рішень.

7. Корегування управлінських рішень результатами здійсненого контролю [19].

Отже, система управління прибутком в умовах цифрової трансформації забезпечує розробку й прийняття економічних рішень щодо окремих аспектів формування та використання прибутку та несе відповідальність за результати цих рішень. Саме така система управління прибутком базується на формуванні більш ефективних структурних підрозділів підприємства. Тому функціонування підприємств в умовах цифрової трансформації повинно розглядатися з боку забезпечення економічної, фінансової та інформаційної безпеки. Моніторинг цієї інформаційної складової економічної безпеки складає систему управління формуванням прибутку для підприємств. Тому, одним з першочергових питань в умовах цифрової трансформації є формування системи управління прибутком підприємства.

1.3. Механізм управління прибутком на підприємстві

Складовою частиною системи управління прибутком підприємства є певний механізм, на якому і базується ця система.

Така система управління прибутком повинна бути органічно інтегрованою із загальною системою управління підприємством, тому прийняття економічних рішень у будь-якій сфері діяльності підприємства впливає на рівень прибутку, який у свою чергу є основним джерелом

фінансування розвитку підприємства та зростання доходів його власників [3, с. 69].

Механізм управління прибутком підприємства складається з елементів, які регулюють процес розробки і реалізації ефективних рішень, що пов'язані з його формуванням, розподілом і використанням.

На думку Н.Г. Пігуль, механізм управління – це найбільш активна частина системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності об'єкта, яким управляють [32, с. 127].

Механізм управління прибутком необхідно розглядати в ролі центрального структурного елемента системи управління прибутком, оскільки визначає як саме реалізовуватиметься регулюючий вплив керуючої підсистеми на керовану [32, с.108].

Механізм управління прибутком підприємства передбачає певну послідовність дій, які спрямовані на забезпечення реалізації основної мети та завдань управління.

Основною метою управління прибутком є пошук найбільш ефективних джерел його формування, напрямків розподілу й використання з метою забезпечення сталого розвитку підприємства та максимізації його ринкової вартості. Реалізація мети управління прибутком на підприємстві потребує вирішення таких завдань:

1. Планування необхідного рівня прибутковості від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства.
2. Виявлення резервів зростання прибутку підприємства.
3. Визначення припустимого рівня ризиків, пов'язаних із операційною та фінансово-інвестиційною діяльністю підприємства.
4. Забезпечення ефективного контролю за розподілом та використанням прибутку підприємства.

Основні принципи, що знаходяться в основі управління прибутком представлені на рис. 1.5:

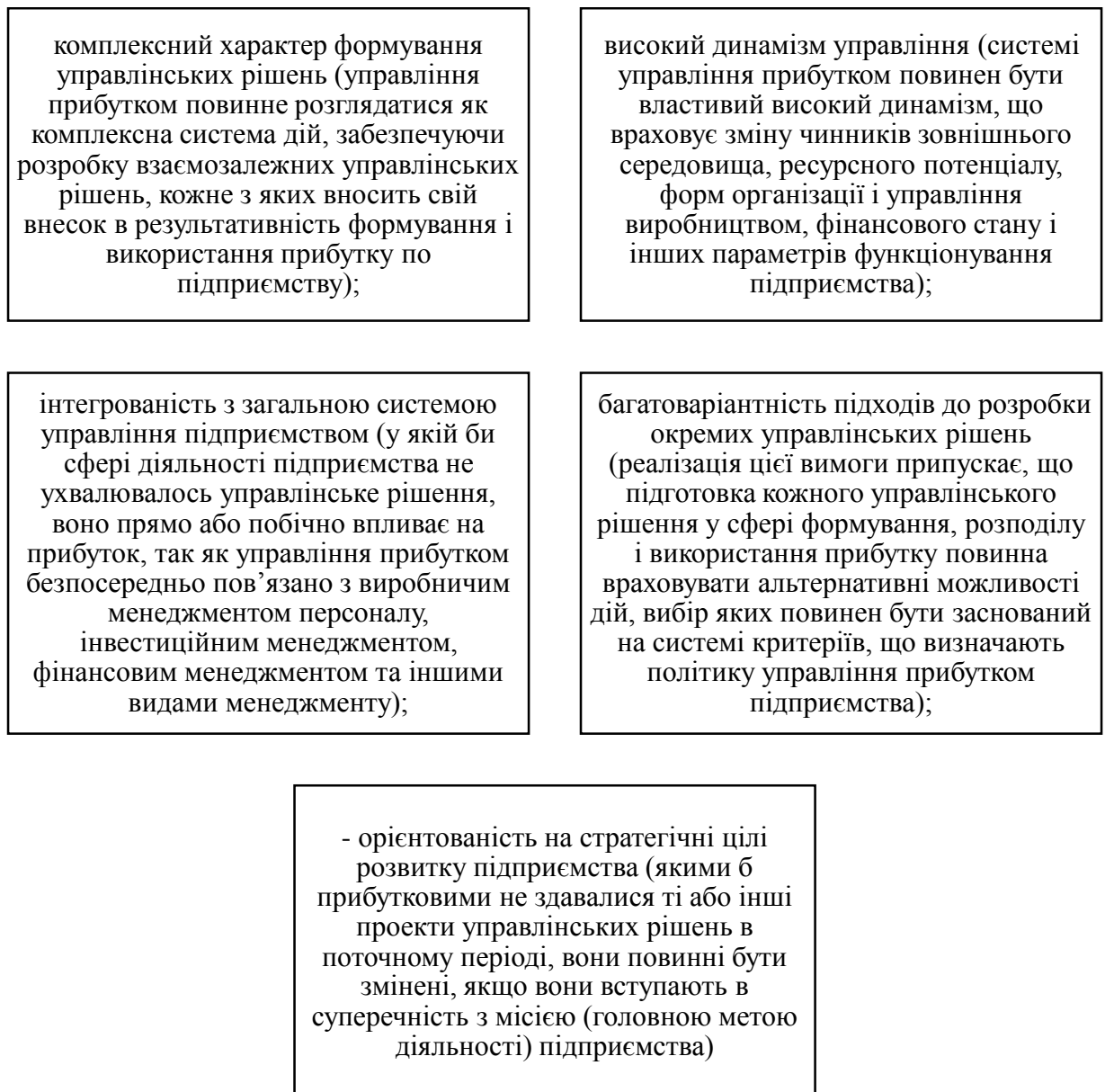


Рис.1.6. Основні принципи управління прибутком підприємства.

Формування, розподіл і використання прибутку є ключовими аспектами управління прибутком. Це передбачає створення на підприємстві методичного, організаційного та інформаційно-аналітичного забезпечення.

Методичне забезпечення включає різноманітні методи аналізу, планування та контролю розміру прибутку.

Організаційне – загальну структуру управління підприємством, наявними структурними підрозділами, службами і відділами, взаємозв'язки між ними. Організаційне забезпечення створює необхідні умови для розробки

й прийняття ефективних управлінських рішень з окремих питань формування, розподілу й використання прибутку [42].

Інформаційно-аналітичне забезпечення передбачає використання масиву даних, необхідних для здійснення моніторингу за управлінням прибутком підприємства з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Основою інформаційно-аналітичного забезпечення управління прибутком на підприємстві є данні управлінського обліку.

Створення інформаційно-аналітичного забезпечення управління прибутком підприємства потребує вирішення таких завдань (рис.1.7).

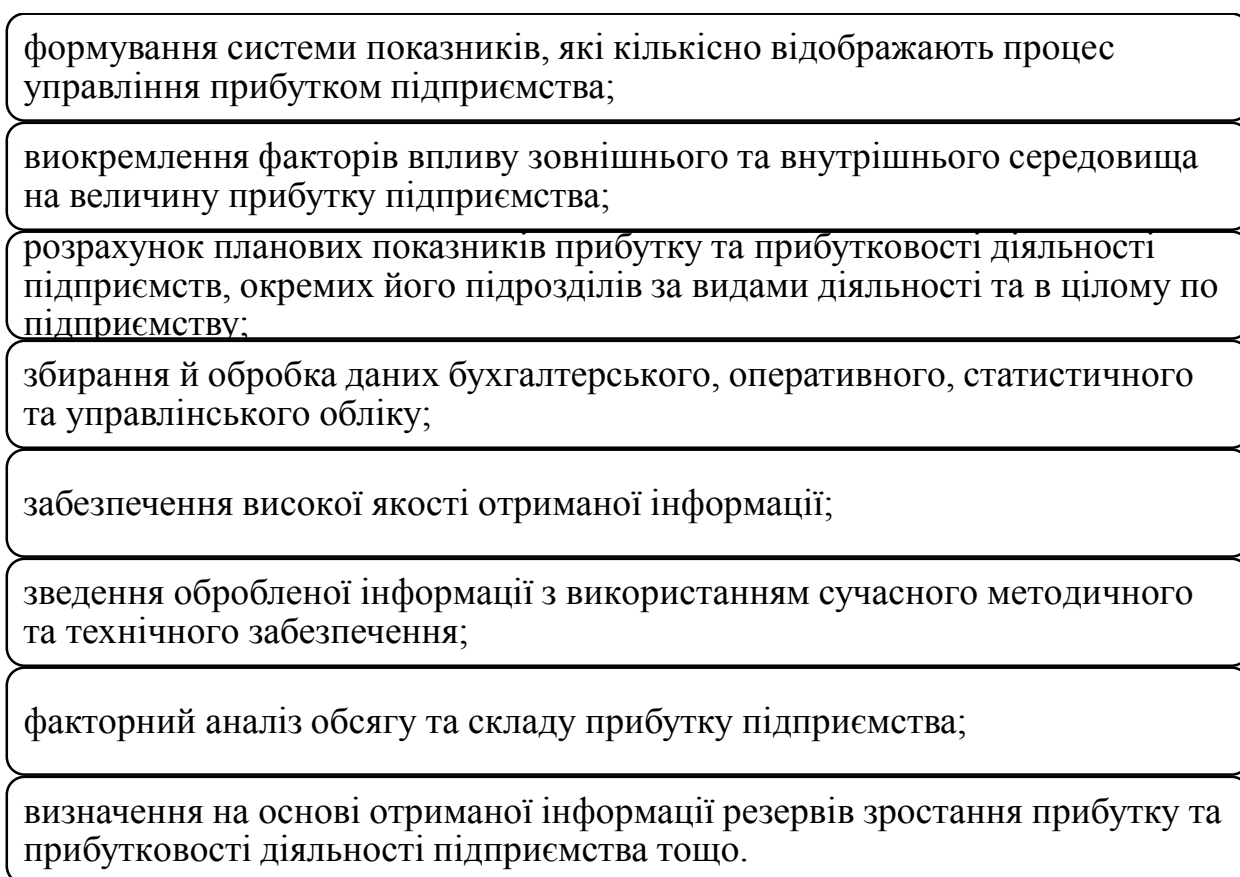


Рис.1.7. Завдання створення інформаційно-аналітичного забезпечення

Прибуток від операційної діяльності формується в результаті здійснення операцій, пов'язаних із виробництвом або реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), що є головною метою створення підприємства і забезпечують основну частку його доходу.

На величину прибутку підприємства також впливають результати від фінансової та інвестиційної діяльності. До фінансової належить діяльність, яка призводить до змін розміру і складу власного та позикового капіталу підприємства, до інвестиційної – діяльність, пов'язана з придбанням і реалізацією тих необоротних активів, а також тих фінансових інвестицій, які не є складовою частиною еквівалентів грошових коштів.

Ключові завдання управління формуванням прибутку підприємства грають важливу роль в процесі управління прибутком підприємства (рис.1.8).

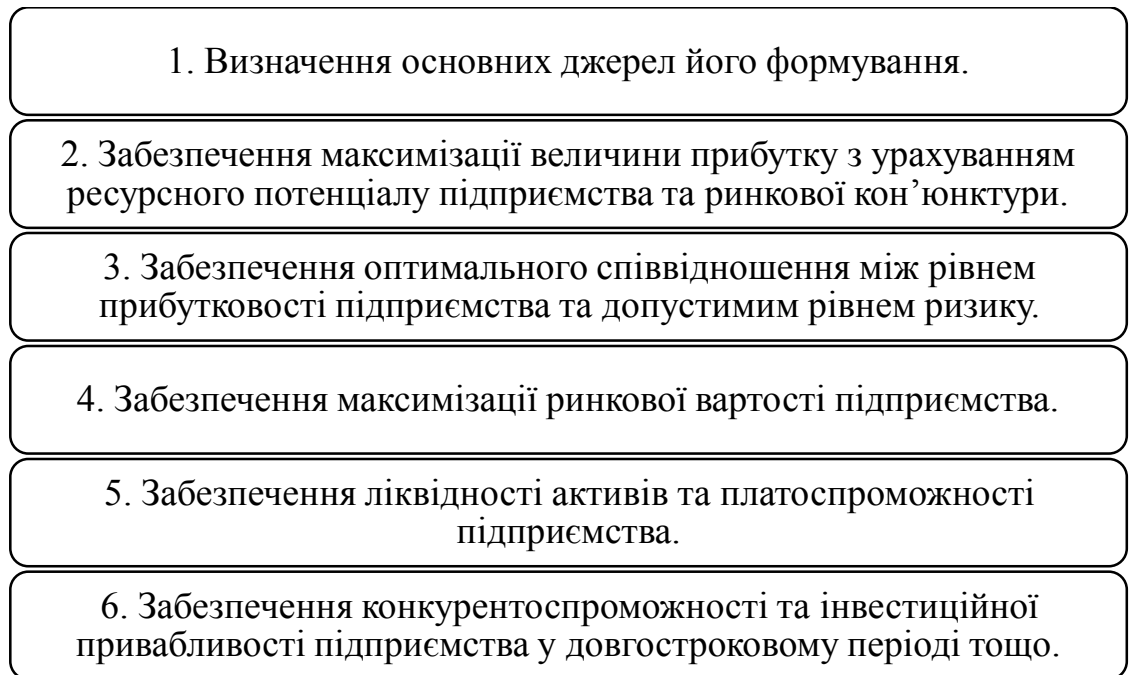


Рис.1.8. Ключові завдання управління формуванням прибутку підприємства

У сучасних умовах господарювання управління розподілом і використанням прибутку підприємства набуває важливого значення, оскільки від ефективності даного процесу залежить результативність господарської діяльності підприємства, його фінансова самостійність, що, безумовно, має вплив на вартість капіталу та ринкову вартість підприємства[47].

До основних завдань управління розподілом та використанням прибутку підприємства відносять:

1. Забезпечення виплат податкових зобов'язань підприємства.

2. Забезпечення оптимального розподілу та використання чистого прибутку підприємства.

3. Забезпечення виплат необхідного рівня доходу на інвестований капітал власникам підприємства.

4. Забезпечення формування достатнього обсягу фінансових ресурсів за рахунок прибутку відповідно до стратегії розвитку підприємства тощо.

Чистий прибуток підприємства спрямовується у двох напрямках:

1. Розподіляється або спрямовується на виплату дивідендів, доходів засновникам товариства, додаткового випуску акцій, формування та збільшення статутного, резервного капіталу, або інших спеціальних фондів, призначених для покриття витрат, пов'язаних із діяльністю підприємства.

2. Залишається на підприємстві як джерело фінансування у вигляді нерозподіленого прибутку – частини прибутку, що не розподіляється, а утримується підприємством, як правило, з метою реінвестування у його діяльність.

Нерозподілений прибуток створюється як залишок чистого прибутку після нарахування дивідендів, відрахувань у резервний фонд та в інші фонди, передбачені статутом підприємства.

Порядок розподілу й використання чистого прибутку встановлюється підприємством самостійно, визначається у його статуті і залежить від організаційно-правової форми суб'єкта господарювання [19].

З метою контролю за процесом управління прибутком на підприємстві доцільно створювати внутрішні структурні служби і підрозділи підприємства, що забезпечують розробку й прийняття ефективних управлінських рішень по окремих аспектах формування, розподілу й використання прибутку, та які несуть відповідальність за результати цих рішень [6]. Створення таких центрів відповідальності сприятиме більш ефективному організаційному забезпеченню управління прибутком підприємства. Для кожного такого центру визначаються цілі, складаються плани, ведеться облік результатів,

оцінюється діяльність персоналу на встановлюється персональна відповідальність за прийняті управлінські рішення [37].

Управління прибутком підприємства на основі центрів відповідальності передбачає реалізацію таких етапів [6]:

- дослідження особливостей функціонування окремих структурних підрозділів з позиції їх впливу на окремі аспекти формування, розподілу й використання прибутку;

- визначення основних типів центрів відповідальності в розрізі структурних підрозділів підприємства;

- формування системи прав, обов'язків та ступеня відповідальності керівників таких центрів;

- розробка та доведення центрам відповідальності планових (нормативних) завдань в формі поточних або капітальних бюджетів;

- забезпечення контролю за виконанням поставлених завдань центрами відповідальності шляхом отримання відповідної інформації, її аналізу та визначення причин відхилень від запланованих значень показників.

Залежно від сфери впливу керівника структурного підрозділу розрізняють три види центрів відповідальності [10]:

1. Центр витрат – це підрозділ, керівник якого контролює витрати центру, однак не контролює доходи та інвестиції.

2. Центр прибутку – це підрозділ, керівник якого контролює витрати та доходи центру, але не контролює інвестиції у власні активи.

3. Центр інвестицій – це структурний підрозділ, керівник якого одночасно контролює витрати, доходи й інвестиції.

Отже, створення центрів відповідальності дозволить підприємству своєчасно здійснювати планування та контроль величини прибутку з метою досягнення його оптимального розміру, забезпечення ефективності діяльності підприємства та його структурних підрозділів.

Висновки по розділу 1

Проведене дослідження сутності прибутку, на основі різних точок зору, як вітчизняних, так і закордонних вчених, дозволило визначити такі основні риси прибутку підприємства, як:

1. Прибуток зазвичай визначають як різницю між валовим доходом і валовими витратами.

2. Прибуток – це один із найважливіших показників фінансових результатів господарської діяльності підприємства.

3. Спільною ознакою також є визнання джерелом прибутку творчої діяльності. На нашу думку, доцільно використовувати визначення прибутку як доходу на вкладений капітал, який є винагородою підприємця за ризик, мотив його діяльності та який розраховують як різницю між сукупним доходом і сукупними витратами.

Побудова правильної класифікації прибутку повинна здійснюватися виходячи з практичних потреб конкретної науки, та з отриманням вимог логіки щодо поділу понять: повноти поділу, наявності єдиної підстави та послідовності.

Система управління прибутком в умовах цифрової трансформації забезпечує розробку й прийняття економічних рішень щодо окремих аспектів формування та використання прибутку та несе відповідальність за результати цих рішень. Тому функціонування підприємств в умовах цифрової трансформації повинно розглядатися з боку забезпечення економічної, фінансової та інформаційної безпеки.

Створення центрів відповідальності дозволить підприємству своєчасно здійснювати планування та контроль величини прибутку з метою досягнення його оптимального розміру, забезпечення ефективності діяльності підприємства та його структурних підрозділів.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Ринкова позиція ТОВ «Підприємство промислових поставчань» серед підприємств регіону

Оцінка ринкової позиції підприємства здійснюється за багатьма параметрами розвитку його господарської діяльності. У вітчизняній і зарубіжній практиці вже відпрацьований механізм такої оцінки, розроблено систему фінансово-економічних показників, за допомогою яких можна зробити висновок про спроможність підприємства своєчасно повертати взяті кредити та інші боргові зобов'язання, в установлені строки поставляти товари і сплачувати виставлені рахунки за одержані ресурси. Слід також мати на увазі, що ряд підприємств випускають цінні папери - акції, облігації, закладні, що вимагає оцінки стану таких підприємств на ринку капіталу. Адже потенційні інвестори повинні знати прибутковість і надійність цінних паперів того чи іншого підприємства з тим, щоб прийняти рішення про доцільність інвестування своїх коштів в їх купівлю. Оцінка ринкової позиції підприємства насамперед здійснюється за даними його балансу.

Головними конкурентами ТОВ «Підприємство промислових поставчань» у виробництві будівельних матеріалів є:

- ПП «Арка-сервіс»
- ТОВ «Грамет»
- ТОВ «Керамік»
- ТОВ «Агробудсервіс»
- ТОВ «Агробудмат»

Порівняльна характеристика вищезазначених підприємств за обсягами випуску продукції та долею ринку представлена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Обсяги реалізації та відносна доля ринку ТОВ «Підприємство промислових постачань» та його конкурентів станом на 2020 рік

№ п/п	Виробник	Об'єм реалізації, тис. грн.	Відсоток ринку	Доля ринку
1	ПП «Арка-сервіс»	88562	7,12	0,071
2	ТОВ «Керамік»	79800	6,42	0,064
3	ТОВ «Підприємство промислових постачань»	64792	5,21	0,052
4	ТОВ «Грамет»	40352	3,25	0,033
5	ТОВ «Агробудмат	23095	1,86	0,019
6	ТОВ «Агробудсервіс»	19260	1,55	0,016
7	Інші	927390	74,59	0,746
8	Загалом	1243251	100,00	1

З даних таблиці 2.1 видно, що найбільший об'єм реалізації продукції та найбільшу долю ринку серед проаналізованих підприємств-конкурентів має ПП «Арка-сервіс» - 88562 тис. грн та 7,12%, на другому місці за цими показниками знаходиться ТОВ «Керамік» його відсоток ринку дорівнює 6,42%, а об'єм реалізації в 2020 році склав 79800 тис. грн. ТОВ «Підприємство промислових постачань» за проаналізованими показниками зайняло третє місце, його об'єм реалізації склав 64792 тис. грн., а відсоток ринку 5,21%. ТОВ «Грамет» зайняло 3,25% ринку з 40352 тис. грн. об'єму реалізації. ТОВ «Агробудмат» має 23095 тис. грн. об'єму реалізації та 1,86% ринку. Найменшу долю ринку серед підприємств-конкурентів підприємства ТОВ «Підприємство промислових постачань» має ТОВ «Агробудсервіс» - 0,016, його розмір реалізації склав 19260 тис. грн.

Далі зроблено оцінку привабливості ринку та галузі згідно з методикою М. Томпсона. Для цього, по-перше, треба з'ясувати визначальні фактори привабливості ринку (галузі). Зокрема, дослідити основні економічні характеристики галузі і відповідні стратегічні характеристики підприємства.

Аналіз загальної ситуації в галузі і конкуренції в ній вимагає використання набору прийомів, який дозволяє правильно оцінити умови галузі

(що змінюються) і визначити характер і рівень конкурентної боротьби в ній. Це дозволяє розробити стратегію, що відповідатиме загальній ситуації в галузі. При загальному аналізі ситуації та конкуренції в галузі за методикою А.А. Томсона та А. Дж. Стрікланда необхідно відповісти на такі питання:

1. Які основні економічні показники, що характеризують галузь?
2. Які конкурентні сили діють в галузі і яка сила їх впливу?
3. Що викликає зміни в структурі конкурентних сил галузі і який вплив здійснять ці сили в майбутньому?
4. У яких компаній найбільш сильні/слабкі конкурентні позиції?
5. Хто швидше всіх визначає в якій сфері відбуватиметься конкурентна боротьба в найближчий час?
6. Які критичні фактори успіху визначають успіх або невдачу в конкурентній боротьбі?
7. На скільки приваблива галузь з точки зору перспектив отримання прибутку, що перевищує середній?

Якісний аналіз привабливості галузі є важливим елементом успіху діяльності підприємства у майбутньому. Для того щоб визначити привабливість галузі ТОВ «Підприємство промислових поставчань» необхідно проаналізувати прямий та непрямий вплив факторів зовнішнього середовища. Для встановлення ступеня привабливості галузі, необхідно виконати наступні дії:

1. Виявити інтенсивність конкуренції, прибутковість галузі, зростання галузі, її розмір, технологічну стабільність і т.д.
2. Розробити матриці, що надають кожному параметру вагу відносного його значення для фірми.
3. Кожному з параметрів надається оцінка рівня його привабливості для підприємства в оцінці галузі.
4. Оцінка відносної ваги кожного параметра помножується на відповідну оцінку привабливості цього параметра і потім складаються. У сумі виходить інтегральна оцінка привабливості галузі.

Для оцінки привабливості галузі виробництва будівельних матеріалів методом експертних оцінок побудовано таблицю 2.2. Це допоможе нам визначити ступінь впливу факторів різного характеру на те, наскільки привабливим є даний ринок для потенційних конкурентів та для інвесторів.

Таблиця 2.2

Оцінка привабливості галузі виробництва будівельних матеріалів

№ п/п	Фактори привабливості галузі	Експертна оцінка для галузі	Експертна оцінка (шкала 0-5 балів)		Зважена оцінка привабливості галузі		Загальна експертна оцінка стану та тенденцій факторів для галузі	
			поточна	прогнозна	поточна	прогнозна	(↑-покращення та погіршення - ↓)	Можливості (+) та погрози (-)
1	Темп росту галузі (ринку)	0,057	3	3	0,170	0,170	≈	+
2	Середній рівень рентабельності	0,057	3	3	0,170	0,170	≈	+
3	Розмір ринку	0,094	5	5	0,472	0,472	≈	+
4	Стадія життєвого циклу ринку	0,057	3	4	0,170	0,226	↑	-
5	Кількість покупців та їх фінансові можливості	0,075	4	5	0,302	0,377	↑	+
6	Напрямок та темпи технологічних змін	0,075	4	5	0,302	0,377	↑	+
7	Легкість входу/виходу з галузі	0,038	2	2	0,075	0,075	≈	-
8	Інвестиційний клімат	0,057	3	4	0,170	0,226	↑	-
9	Сила конкуренції між продавцями товарів	0,057	3	3	0,170	0,170	≈	-
10	Сила конкуренції з боку товарів-замінників	0,075	4	4	0,302	0,302	≈	+
11	Сила конкуренції обумовлює появу нових конкурентів	0,094	5	5	0,472	0,472	≈	-
12	Сила впливу постачальників	0,075	4	3	0,302	0,226	↓	-
13	Сила впливу покупців	0,038	2	3	0,075	0,113	↑	+
14	Чутливість до інфляції	0,075	3	3	0,170	0,170	≈	-
15	Енергоємність	0,038	2	1	0,075	0,038	↓	+
16	Інші можливі фактори	0,057	3	3	0,170	0,170	≈	+
17	Сумарна зважена оцінка привабливості галузі	1,00	-	-	3,57	3,75	Покращення – 5, погіршення – 2	Можливості – 9 та погрози – 7

Обравши, найбільш вагомi з зазначених в таблицi 2.2 показники, згрупуємо їх у таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

Найбільш вагомi показники оцiнки привабливостi галузi виробництва будiвельних матерiалiв

№ п/п	Фактори привабливостi галузi	Експертна оцiнка для галузi	Експертна оцiнка (шкала 0-5 балiв)		Зважена оцiнка привабливостi галузi		Загальна експертна оцiнка стану та тенденцiй факторiв для галузi	
			поточна	прогнозна	поточна	прогнозна	(↑-покращення та погiршення - ↓)	Можливостi (+) та погрози (-)
1	Темп росту галузi (ринку) <i>поточний</i> <i>можливий</i>	0,15	3	3	0,45	0,45	≈	+
		0,15						
2	Середнiй рiвень рентабельностi <i>поточний</i> <i>можливий</i>	0,35	3	3	0,105	0,90	↓	-
		0,30						
3	Можливостi <i>поточнi</i> <i>прогнознi</i>	0,25	3	4	0,75	1,20	↑	+
		0,30						
4	Загрози <i>поточнi</i> <i>можливи</i>	0,25	4	3	1,00	0,75	↓	+
		0,25						
5	Сумарна зважена оцiнка привабливостi галузi	1	-	-	3,25	3,30	Покращення – 1, погiршення – 2	Можливостi – 3 та погрози – 1

З даних таблицi 2.3 видно, що узагальнений показник привабливостi галузi, який показує наскiльки вона є привабливою i наскiльки очiкуваним може бути вхiд нових конкурентiв на ринок, дорiвнює 3,25. Переводячи даний показник у вiдсотковий вимiр отримуємо:

$$16 = 20\%$$

$$3,256 = x\%$$

$$X = 65\%$$

Була визначена динамiка покращення пiдсумкового показника, при тому, що можливостi пiдприємства мали тенденцiю до покращення, середнiй

рівень рентабельності та загрози зменшилися, а темп росту галузі виробництва будівельних матеріалів залишився приблизно на тому ж рівні.

Отримані результати свідчать, що значення вагомості усіх чотирьох факторів в періоді приблизно однакове. Відзначається слабка динаміка покращення рівня експертних оцінок показників, таких як можливості (+1б) у той час, коли оцінка погроз зменшується до 3б (-1). Таким чином, рівень привабливості даної галузі в поточному періоді був оцінений в 3,25б (65% від можливого рівня привабливості), а в прогностному періоді цей показник підвищиться на 0,05б і становитиме 3,30б (66%).

Показник привабливості у 65% свідчить про те, що галузь виробництва будівельних матеріалів є доволі привабливою для потенційних конкурентів, хоча і існують явні бар'єри входу до неї. Даний показник говорить, також, про достатню привабливість галузі для інвесторів, тобто, інвесторам доцільно інвестувати кошти у розвиток даної галузі в нашій країні, що є позитивним моментом для підприємств – виробників будівельних матеріалів, які потребують певних капіталовкладень.

Конкурентоспроможність підприємства показує відмінності даного підприємства від його конкурентів за ступенем задоволення своєю продукцією потреб покупців, а також за ефективністю виробничо-господарської діяльності.

Отже визначимо конкурентоспроможність підприємств-конкурентів для ТОВ «Підприємство промислових постачань» методом інтегральної оцінки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Метод інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємств -
конкурентів

№ п/п	Фактор конкурентоспроможності	Параметрична експертна оцінка конкурентів					Ранг фактору	Інтегрований показник КСП підприємств - конкурентів				
		ПП «Арка-сервіс»	ТОВ «Грамет»	ТОВ «Керамік»	ТОВ «Підприємство промислових поставчань»	ТОВ «Агробудмат»		ПП «Арка-сервіс»	ТОВ «Грамет»	ТОВ «Керамік»	ТОВ «Підприємство промислових поставчань»	ТОВ «Агробудмат»
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Положення на ринку	4,7	3,4	4	4,2	3,1	0,15	0,705	0,510	0,600	0,630	0,465
2	Товар	4,7	4,3	4,6	3,8	4,6	0,25	1,175	1,075	1,150	0,950	1,150
3	Виробничий потенціал	4,6	3,8	4,5	4,3	3,1	0,36	1,656	1,368	1,620	1,548	1,116
4	Метод руху товарів	3,9	3,2	4,1	2,7	2,7	0,1	0,39	0,320	0,410	0,270	0,270
5	Можливості збуту	4,5	4	4,2	3,8	3	0,14	0,63	0,560	0,588	0,532	0,420
6	Сумарна оцінка						1	4,556	3,833	4,368	3,930	3,421
7	Коефіцієнт КСП							1,000	0,841	0,959	0,863	0,751
8	Рейтинг							1	4	2	3	5

За даними таблиці 2.4 можна зробити висновок, що за рейтингом оцінки конкурентоспроможності, який проведено методом ранжування, підприємство ТОВ «Підприємство промислових поставчань» знаходиться на третьому місці на ринку будівельних матеріалів України серед досліджених підприємств.

Щодо сумарної оцінки, то ТОВ «Підприємство промислових поставчань» має середні позиції на ринку, тому що сумарна оцінка його конкурентоспроможності складає 3,930.

За розрахунком коефіцієнта конкурентоспроможності можна зробити висновок, що лідером ринку, серед проаналізованих підприємств, виступає ПП «Арка-сервіс» (1 місце), найближчими конкурентами підприємства ТОВ «Підприємство промислових поставчань» є підприємства ТОВ «Керамік» та ТОВ «Грамет».

Використовуючи експертні дані з таблиці 2.4 побудуємо діаграму порівняння рівнів КСП ТОВ «Підприємство промислових постачань» та його найближчого конкурента підприємства ТОВ «Керамік» (рис. 2.1).

З рисунку 2.1 видно, що за положенням на ринку ТОВ «Підприємство промислових постачань» займає 2 місце серед проаналізованих підприємств-конкурентів і має кращі позиції ніж його найближчий конкурент ТОВ «Керамік», яке за цим показником зайняло 3 місце.

За якісними характеристиками товарів, що виробляються, ТОВ «Підприємство промислових постачань» зайняло останнє – 5 місце, що безумовно є негативним фактором для його конкурентоспроможності на ринку. ТОВ «Керамік» за цим показником зайняло більш конкурентну позицію - 2 місце. Виробничий потенціал ТОВ «Керамік» виявився трохи кращим ніж у ТОВ «Підприємство промислових постачань», 2 и 3 місце за цим показником відповідно. Серед проаналізованих конкурентів ТОВ «Керамік» використовує найпрогресивніші методи руху товарів на ринку, а підприємство ТОВ «Підприємство промислових постачань» за цим фактором конкурентоспроможності знаходиться серед аутсайдерів галузі і займає четверту позицію. За можливостями збуту ТОВ «Підприємство промислових постачань» знов опинилося серед аутсайдерів, а підприємство ТОВ «Керамік» зайняло одну з лідируючих позицій.

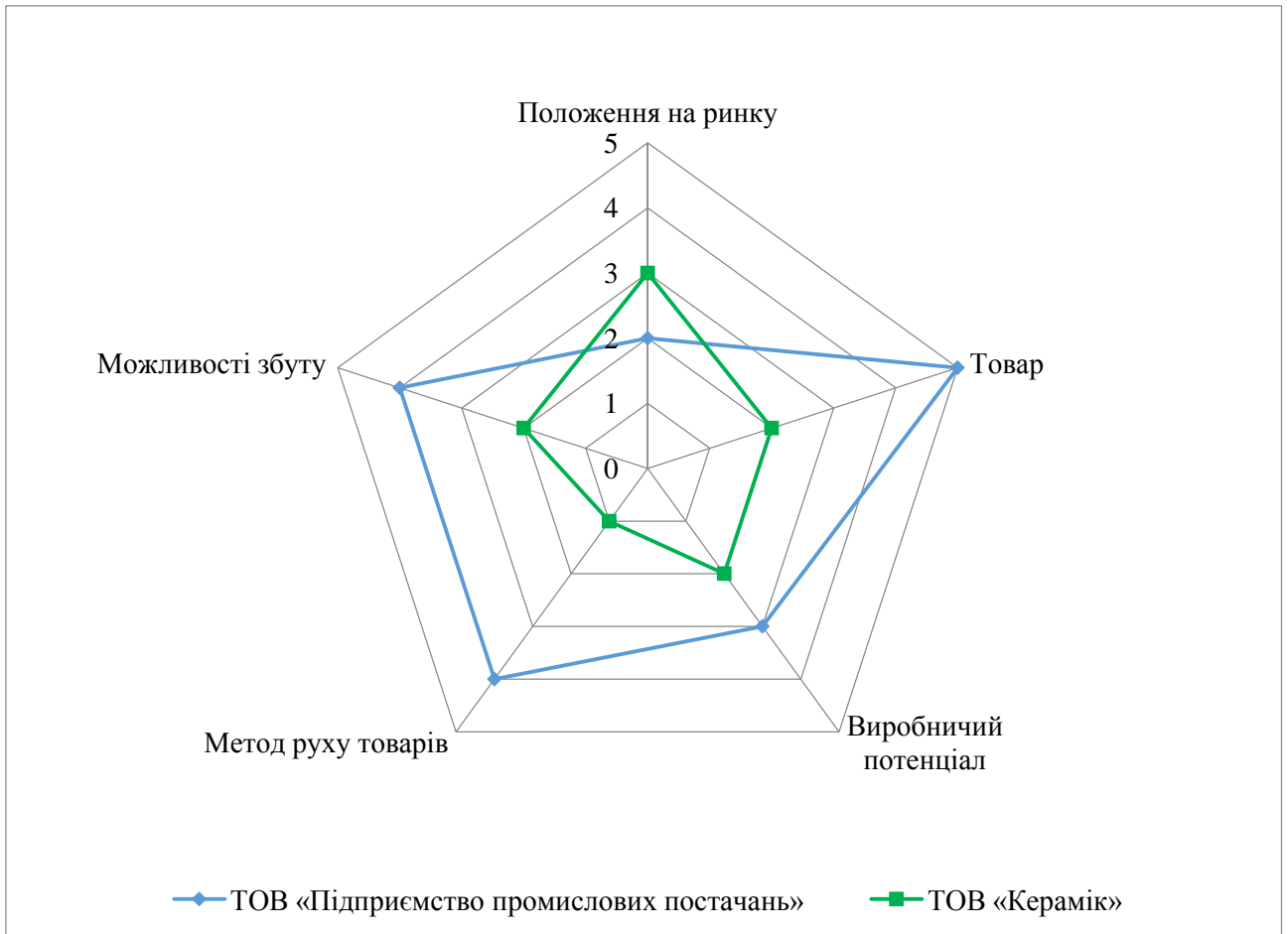


Рис. 2.1 - Порівняльна характеристика графічного представлення рівнів КСП підприємств TOB «Підприємство промислових постачань» та TOB «Керамік»

Графічний спосіб визначення рівня конкурентоспроможності підприємства полягає у побудові многокутника конкурентоспроможності. Підприємству, яке має найвищий рівень конкурентоспроможності, відповідатиме многокутник з максимальною площею S (Рис. 2.2).

Зафіксувавши рівні значень кожного досліджуваного фактору під рівними кутами, обчислено площу кожного многокутника.

Розрахунок площі многокутників для усіх підприємств - конкурентів, проводився з використанням формули 2.1:

$$S = \sum_{i=1}^n \frac{1}{2} \sin \Delta * A_i * A_{i+1} \quad (2.1)$$

$$S_{\text{ПП «АРКА-СЕРВИС»}} = 0,52159$$

$$S_{\text{ТОВ «КЕРАМІК»}} = 0,483671$$

$$S_{\text{ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО ПРОМИСЛОВИХ ПОСТАЧАЇНЬ»}} = 0,376402$$

$$S_{\text{ТОВ «ГРАМЕТ»}} = 0,370761$$

$$S_{\text{ТОВ «АГРОБУДМАТ»}} = 0,308163$$

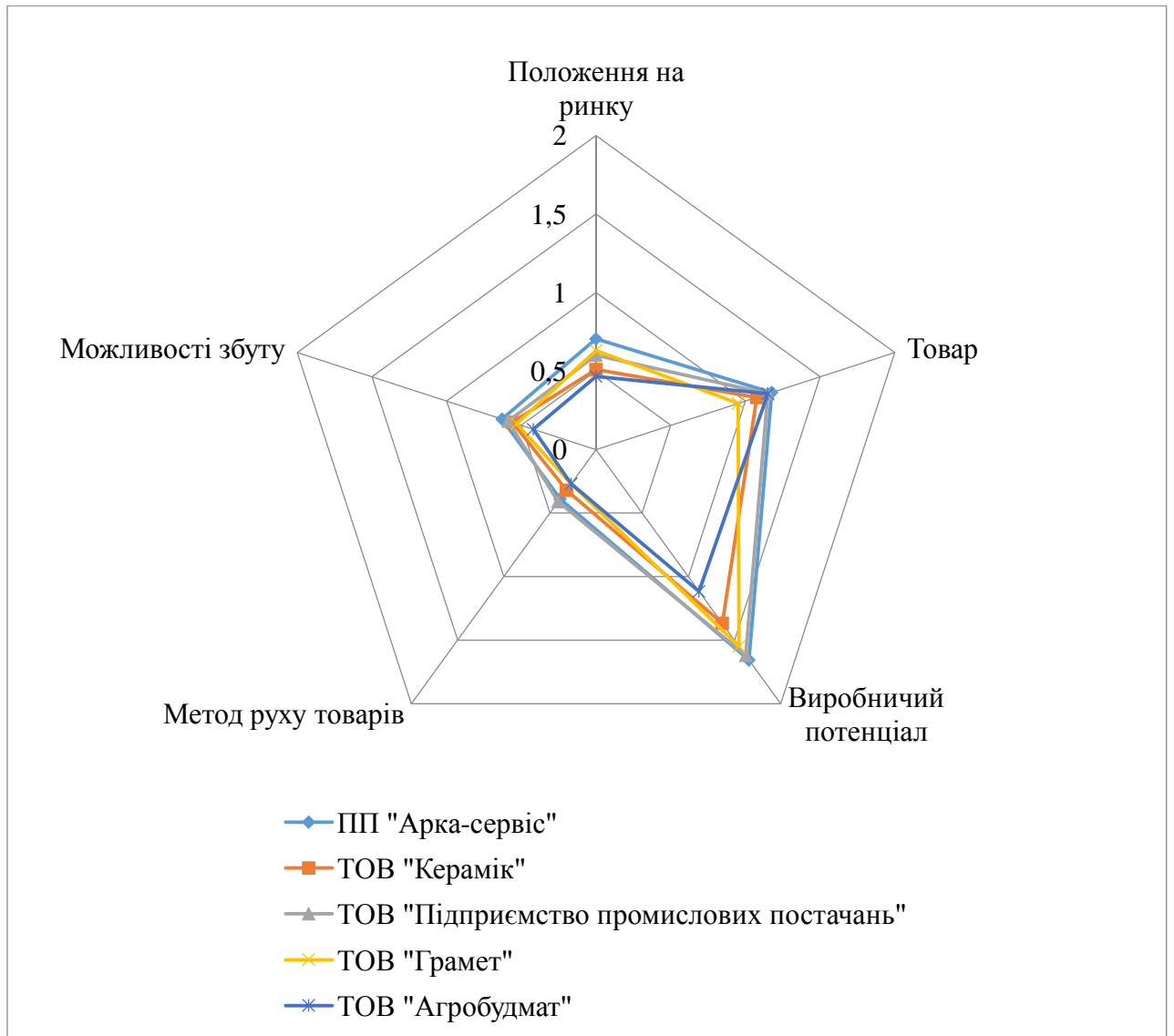


Рис. 2.2 - Многокутник конкурентоспроможності ТОВ «Підприємство промислових постачань»

Розроблений рейтинг за розрахованими площами представлений у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Рейтинг конкурентоспроможності підприємств

Підприємство - конкурент	Значення площі многокутника конкурентоспроможності		Коефіцієнт конкурентоспроможності	
	(кв. од.)	Ранг	Значення	Ранг
ПП «Арка-сервіс»	0,52159	1	1	1
ТОВ «Керамік»	0,48367	2	0,956	2
ТОВ «Підприємство промислових постачань»	0,37640	3	0,863	3
ТОВ «Грамет»	0,37076	4	0,841	4
ТОВ «Агробудмат»	0,30816	5	0,751	5

Як бачимо з таблиці 2.5, найконкурентоспроможним підприємством галузі виступає ПП «Арка-сервіс» з найбільшим показником площі на діаграмі, а відповідно, і вищим рівнем конкурентоспроможності. ТОВ «Підприємство промислових постачань» опинилось на 3 місці (з коефіцієнтом конкурентоспроможності 0,863), серед проаналізованих підприємств галузі. Найближчим по конкурентним позиціям до нього виявилось ТОВ «Грамет» з коефіцієнтом конкурентоспроможності 0,841.

Визначення переваг та недоліків продукту підприємства ТОВ «Підприємство промислових постачань» в порівнянні з його конкурентами проводилося на основі методу бенчмаркінгу. Бенчмаркінг – новий напрямок управлінської думки, в основі якого лежить порівняння продукту конкурента з продуктом фірми з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для аналізу обрано найближче підприємство-конкурент по конкурентоспроможності методом еталону – ТОВ «Керамік» (Таблиця 2.6)

Таблиця 2.6

Оцінка основних показників конкурентоспроможності продукції
ТОВ «Підприємство промислових постачань»

Показники	Оцінка в балах	
	ТОВ «Підприємство промислових постачань»	ТОВ «Керамік»
1. Якість товарів, що пропонуються	9	8
2. Частка товарів ринкової новизни	4	7
3. Ціна сировини	9	8
4. Собівартість продукції	8	8
5. Виробничі можливості	6	8
6. Рівень кваліфікації персоналу	7	8
7. Витрати на маркетинг	6	6
14. Система збуту	6	8
15. Фінансові можливості фірм	4	6
Всього балів	59	67

На основі експертної оцінки, проведеної методом бенчмаркінгу, було виявлено, що конкурентні позиції продукції ТОВ «Підприємство промислових постачань» значно нижчі від його конкурента ТОВ «Керамік», який отримав сумарну оцінку 67 балів, в порівнянні з ТОВ «Підприємство промислових постачань», у якого лише 59 балів.

Більш детально визначити ринкову позицію підприємства можливе за допомогою визначення ключових факторів успіху ТОВ «Підприємство промислових постачань».

Ключові фактори успіху - це ті фактори, яким фірма повинна приділяти особливу увагу, адже вони визначають успіх (або провал) фірми на ринку, її конкурентні можливості, що безпосередньо впливають на її прибутковість.

При оцінці ключових факторів успіху вважається за доцільне використовувати систему зважених оцінок, оскільки вони дозволяють оцінити значимість кожного ключового фактору. Один із підходів до виявлення ключових факторів успіху був запропонований Р. Грантом. Він базується на очевидній пропозиції, що успішна фірма повинна:

- пропонувати на ринку продукцію, котру хочуть покупці;
- встояти у конкурентній боротьбі.

Таким чином визначимо ключові фактори успіху діяльності ТОВ «Підприємство промислових постачань» (Таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Визначення ключових факторів успіху для ТОВ «Підприємство промислових постачань»

Чого хочуть покупці? (Аналіз попиту)	Як фірма виживає в конкурентній боротьбі? (Аналіз конкуренції)	Ключові фактори успіху
1. Низькі ціни.	1. Наявність високоякісного іміджу, що закріпився за підприємством з минулого	1. Використання якісних компонентів у виробництві продукту
2. Якісна продукція	2. Співробітництво з вітчизняними постачальниками	2. Високий досвід працівників

Аналіз кількісних характеристик підприємства та підсумок інтегральних показників їх значення та вагомості дозволив отримати значимість кожного ключового фактору успіху ТОВ «Підприємство промислових постачань», що представлено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз кількісних характеристик діяльності підприємства ТОВ «Підприємство промислових постачань»

Ключові фактори успіху	Вага	Оцінка за 10-бальною шкалою (10 - максимум)	Зведене значення
Використання якісних компонентів у виробництві продукту	0,6	7	4,2
Високий досвід працівників	0,4	8	3,2
Усього	1,0		7,4

Таким чином, у ТОВ «Підприємство промислових постачань» отримані оцінки елементів ключових факторів успіху є досить високими, про що

свідчать вище проведене дослідження. Дані фактори спроможні вивести підприємство на більш конкурентні позиції серед підприємств галузі виробництва будівельних матеріалів.

Для того, щоб оцінити напруженість конкурентного становища, проведено аналіз інтенсивності конкуренції в галузі.

Інтенсивність конкуренції в галузі оцінюється за допомогою розрахунку коефіцієнтів:

1) Шестискладовий показник концентрації виражає загальну частку шести перших підприємств-лідерів ринку:

$$CR_6 = (OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4 + OP_5 + OP_6) / OP, \quad (2.2)$$

де OP_i - обсяг реалізації продукції i -го підприємства, тис. грош. од.;

OP – загальний обсяг реалізації продукції по всій галузі, тис. грош. од.

Першим кроком ранжуємо всі підприємства галузі за обсягом реалізації:

1. ТОВ «Підприємство промислових поставчань»,
2. ПП «Арка-Сервіс»,
3. ТОВ «Грамет»,
4. ТОВ «Керамік»,
5. ТОВ «Агоробудмат»,
6. ТОВ «Агоробудсервіс»

$$CR_6 = (64792 + 63429 + 52939 + 51470 + 51080 + 49867) / 669797 = 0,498$$

Значення даного показника свідчить про значну частку даних підприємств на ринку.

2) Індекс Херфіндала враховує варіанти розподілу ринкових часток між конкурентами:

$$I_h = \sum_{s=1}^n x_s^2, \quad (2.3)$$

Де $i = 1, 2, 3 \dots n$

$x_i = OP_i / OP$ – ринкова частка i -ої фірми, %;

n – кількість фірм на ринку.

По перше, визнаємо ринкову частку підприємств:

1. ТОВ «Підприємство промислових постачань»
 $64792 / 669797 * 100 = 9,67\%$

2. ПП «Арка-Сервіс» $63429 / 669797 * 100 = 9,47\%$

3. ТОВ «Грамет» $52939 / 669797 * 100 = 7,90\%$

4. ТОВ «Керамік» $51470 / 669797 * 100 = 7,68\%$

5. ТОВ «Агробудмат» $51080 / 669797 * 100 = 7,63\%$

6. ТОВ «Агробудсервіс» $49867 / 669797 * 100 = 7,45\%$

$I_h = 0,0967^2 + 0,0947^2 + 0,079^2 + 0,0768^2 + 0,0763^2 + 0,0745^2 = 0,042$

Значення даного показника не близьке до 1, отже, в галузі не дуже висока концентрація конкуренції.

3) Індекс Розенблюта – враховує ранги підприємств (i) відповідно до займаної ними долі ринку:

$$I_r = \frac{1}{2} \sum (i * x_i), \quad (2.4)$$

$$I_r = \frac{1}{2} (1 * 0,0967 + 2 * 0,0947 + 3 * 0,079 + 4 * 0,0768 + 5 * 0,0763 + 6 * 0,0745) = 0,83$$

Отже, на основі розрахованих вище показників, можна стверджувати про помірну інтенсивність конкуренції в галузі виробництва будівельних матеріалів.

З метою визначення конкурентного стану підприємства і можливих варіантів його подальшого розвитку додатково було проведено рейтингову оцінку його діяльності у порівнянні з основними конкурентами даної галузі (Таблиця 2.11), яка розрахована за даними Форми №1 Баланс та Форми №2 Звіт про фінансові результати.

Таблиця 2.10

Нормативна шкала визначення рейтингового місця підприємства відповідно до рівня прояву конкурентності потенціалу

Рівень прояву конкурентності потенціалу	Визначення
Високий (1-2 місце)	Підприємство має гарні передумови використання потенціалу, хоча можуть бути недоліки в окремих складових.
Середній (3-4 місце)	Підприємство має труднощі в управлінні потенціалом, але може легко їх подолати.
Низький (5-6 місце)	Підприємство характеризується високим ступенем ризику, який може бути знижено за допомогою впровадження нових стратегій діяльності.

Таблиця 2.11

Рейтингове оцінювання ефективності використання потенціалу ТОВ «Підприємство промислових поставань»

Складові потенціалу	Показники, що характеризують складові ЕПП	Од. вим.	Значення показників					
			ТОВ "Підприємство промислових поставань"	ТОВ "Трамет"	ПП "Арка-сервіс"	ТОВ "Керамік"	ТОВ "Агробудсервіс"	ТОВ "Агробудмаг"
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фінансовий потенціал	Оборотність запасів	Коеф.	0,370	1,000	0,592	0,731	0,359	0,445
	Оборотність оборотних активів	Об.	0,715	0,701	1,000	0,965	0,385	0,255
	Коефіцієнт загрузки активів	коеф.	0,095	0,092	0,110	1,000	0,385	0,213
	Рентабельність власного капіталу	%	0,090	0,198	0,279	1,000	0,013	0,019
	Коефіцієнт фінансового левериджу	коеф.	0,010	0,155	0,116	1,000	0,433	0,176
Разом по групі			1,280	2,146	2,096	4,695	1,575	1,109
Інтегральний показник			0,062	0,063	0,067	0,236	0,229	0,089
Торговий потенціал	Рентабельність оборотних активів	%	14,386	21,174	20,72	17,57	0,430	1,477
	Фондовіддача нематеріальних активів	тис. грн	23226	1424,9	714,5	1064	12584	3693,6
	Рентабельність майна	%	94,773	6,16	9,801	9,09	0,33	0,738
Разом по групі			2,679	1,126	1,113	1,384	0,566	0,237
Інтегральний показник			0,530	0,550	0,659	0,739	0,185	0,078
Управлінський потенціал	Коефіцієнт фінансової незалежності	коеф.	0,778	1,908	1,323	0,313	0,578	1,39
	ROI	%	3,859	10,549	13,089	54,282	0,743	0,72
	Коефіцієнт загальної ліквідності	коеф.	0,814	0,699	1,883	0,622	0,773	1,62
	Коефіцієнт фінансової стійкості	коеф.	2,065	1,247	1,671	0,194	0,447	1,09
Разом по групі			1,873	2,137	2,655	1,559	0,907	2,063
Інтегральний показник			0,631	0,450	0,661	0,250	0,105	0,488

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Кадровий потенціал	Продуктивність праці одного робітника	тис. грн	115,840	56,881	548,77	111,78	265,8	147,6
	Прибуток на одного працівника	тис. грн	3,676	2,156	24,18	38,12	0,855	0,902
	Трудоємність товарів	тис. грн	0,014	0,018	0,002	0,009	0,004	0,007
	Рівень витрат на оплату праці	%	30,301	29,418	7,425	16,07	6,756	12,215
Разом по групі			2,085	2,131	1,990	2,234	0,952	1,085
Інтегральний показник			0,088	0,009	0,899	0,562	0,575	0,408
Маркетинговий потенціал	Рентабельність продажів	%	2,263	3,79	4,406	34,10	0,321	0,611
	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	коєф.	18,55	16,572	12,359	1,008	1,927	6,15
	Частка ринку	%	9,670	28,4	18,1	10,8	5,1	4,9
Разом по групі			2,066	1,873	1,349	1,385	0,269	0,499
Інтегральний показник			0,682	0,642	0,436	0,404	0,022	0,110
Матеріально-технічний потенціал	Фондовіддача	тис. грн	0,991	2,417	4,729	0,597	1,955	1,767
	Рентабельність основних фондів	%	6,600	9,16	20,836	20,36	0,628	1,079
	Фондоозброєність	тис. грн	55,702	23,536	116,04	187,1	136,0	83,537
Разом по групі			0,936	1,124	2,853	2,480	1,444	1,040
Інтегральний показник			0,264	0,288	0,855	0,659	0,339	0,224
Рейтинговий показник по системі показників			4,521	3,262	7,445	5,970	1,603	1,854
Рейтингова оцінка за системою показників			3	4	1	2	6	5

Таким чином, проаналізувавши дані таблиці 2.11 можна дійти такого висновку: кількісна оцінка фінансового, торговельного, кадрового, управлінського, маркетингового та матеріально - технічного потенціалу дозволяє виявити сильні і слабкі сторони кожного підприємства в конкурентній боротьбі. Так ТОВ «Підприємство промислових постачань» опинилося на 3 місці серед шости представлених підприємств. За наведеною вище шкалою (табл.2.10) підприємство опинилося у полі «Середній рівень». Це означає, що дане підприємство на сьогодні у своїй діяльності має певні труднощі, які можливо виправити завдяки внутрішньому управлінню потенціалом підприємства. А саме, звернути увагу на кадровий та матеріально-технічний потенціал.

2.2. Аналіз ефективності управління формуванням прибутку підприємства

Аналіз прибутку проводиться з метою виявлення і оцінки досягнутих результатів, визначення факторів, що їх обумовили, тенденцій розвитку, резервів подальшого збільшення прибутку і рівня рентабельності господарської діяльності підприємства.

Існує дуже багато форм проведення аналізу прибутку. Це обумовлено об'єктом дослідження, користувачами, масштабами діяльності підприємства, періодом проведення аналізу. Об'єктом дослідження може бути не тільки сам процес формування прибутку, а і його розподіл. Розрізняють, як правило, два види аналізу: аналіз формування прибутку та аналіз його розподілу і використання.

Підприємство аналізує прибуток для внутрішнього використання з метою удосконалення управління ним. Аналіз проводять і зовнішні користувачі: податкові органи, банки, страхові компанії, потенційні інвестори. Їх ціль – встановлення точності відображення фінансових результатів, оцінка платоспроможності підприємства і перспективи його прибутковості. З цих позицій розрізняють внутрішній і зовнішній аналіз прибутку.

Аналіз прибутку проводиться в наступній послідовності:

- аналіз виконання плану, динаміки прибутку і рентабельності;
- аналіз факторів, які впливають на прибуток і рентабельність;
- аналіз розподілу і використання прибутку.

Перший напрям аналізу, як правило, проводять методом порівнянь. При цьому доцільно проводити аналіз динаміки показника чистого прибутку в порівнянні з динамікою розвитку доходу (виручки) від реалізації, собівартості реалізованої продукції і чистого доходу (виручки) від реалізації. Це дозволить провести експрес – аналіз рентабельності факторів, що визначають розвиток прибутку, встановити тенденцію зміни як маси

прибутку, так і рівня рентабельності. Для цього побудовано таблицю 2.12 «Аналіз динаміки прибутку ТОВ «Підприємство промислових постачань»»

Таблиця 2.12

Аналіз динаміки прибутку ТОВ «Підприємство промислових постачань»
за 2019-2020 рр.

Показники	Одиниці виміру	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-)	Темп росту, %
Дохід від реалізації продукції	тис. грн.	79717,00	59636,00	-20081,00	74,81
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	66344,0	49657,0	-16687,0	74,85
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	41225,00	29482,00	-11743,00	71,51
Валовий прибуток	тис. грн.	25119,00	20175,00	-4944,00	80,32
Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	3259,00	2337,00	-922,00	71,71
Прибуток (збиток) від фінансової діяльності	тис. грн.	-1129,00	-827,00	302,00	73,25
Прибуток до оподаткування	тис. грн.	2161,00	1501,00	-660,00	69,46
Податок на прибуток	тис. грн.	389,00	270,00	-119,00	69,50
Дохід з податку на прибуток	тис. грн.	0,00	0,00	-	-
Чистий прибуток	тис. грн.	1772,00	1231,00	-541,00	69,50

Результати експрес - аналізу показників, які представлено в таблиці 2.12 показують, що обсяг валового прибутку у 2020 р. знизився на 4944,00 тис. грн. Також у 2020 році зменшився прибуток від операційної діяльності та прибуток до оподаткування на 922,00 тис. грн. та 660,00 тис. грн. відповідно. При цьому збиток від фінансової діяльності зменшився на 26,75%. Чистий прибуток у 2020 році збільшився у порівнянні з 2019 роком на 610,00 тис. грн.

Отже, зміна обсягу чистого прибутку викликана, у першу чергу, зменшенням собівартості реалізованої продукції та отриманням ТОВ «Підприємство промислових постачань» доходу з податку на прибуток у розмірі 381,00 тис. грн.

Логічно послідовним етапом дослідження прибутку ТОВ «Підприємство промислових постачань» є вивчення його складу, що знайшло відображення в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз складу різних видів прибутку

ТОВ «Підприємство промислових постачань» за 2019-2020 рр.

Показники	Одиниці виміру	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-)	Темп росту, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	66344,00	49657,00	-16687,00	74,85
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	41225,00	29482,00	-11743,00	71,51
Валовий прибуток	тис. грн.	25119,00	20175,00	-4944,00	80,32
Змінні витрати підприємства	тис. грн.	45035,52	29951,40	-15084,12	66,51
Маржинальний прибуток	тис. грн.	21308,48	19705,60	-1602,88	92,48
Капітал	тис. грн.	39968,50	39968,50	0,00	100,00
Відсоткова ставка по депозитах, %	тис. грн.	18,00	13,60	-4,40	75,56
Мінімальний прибуток	тис. грн.	7194,33	5435,72	-1758,61	75,56
Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	3259,00	2337,00	-922,00	71,71
Доход від участі в капіталі	тис. грн.	0,00	0,00	0,00	-
Інші фінансові доходи	тис. грн.	191,00	221,00	30,00	115,71
Фінансові витрати	тис. грн.	1320,00	1048,00	-939,00	28,86
Втрати від участі в капіталі	тис. грн.	0,00	0,00	0,00	-
Прибуток (збиток) від фінансової діяльності	тис. грн.	-1129,00	-827,00	302,00	73,55
Прибуток до оподаткування	тис. грн.	2161,00	1501,00	-660,00	69,46
Податок на прибуток діяльності	тис. грн.	389,00	270,00	-119,00	69,50
Чистий прибуток	тис. грн.	1772,00	1231,00	-541,00	69,50

Основним джерелом прибутковості ТОВ «Підприємство промислових постачань» є валовий прибуток та прибуток від операційної діяльності, розмір яких в 2020 році склав 20175,00 тис. грн. та 2337,00 тис. грн. відповідно. Однак у порівнянні з 2019 роком розмір валового прибутку зменшився на 4944,00 тис. грн., а прибуток від операційної діяльності зменшився на 28,29%.

Показники прибутку здобувають практичне значення для цілей аналізу, будучи представленими у виді якісних або відносних показників, представлених системою показників рентабельності (Таблиця 2.14).

Таблиця 2.14

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Підприємство промислових
постачань»

Показники рентабельності	Одиниці виміру	2019 рік	2020 рік	Відхилення +/-	Темп росту, %
Рентабельність комерційна (валова)	%	3,26	3,02	-0,23	92,80
Рентабельність комерційна (нетто-рентабельність продукції)	%	1,92	3,79	1,87	197,68
Рентабельність продажів	%	4,91	4,71	-0,21	95,81
Рентабельність виробництва	%	6,45	6,30	-0,15	97,64
Рентабельність капіталу	%	3,18	4,71	1,53	147,96
Рентабельність власного капіталу підприємства	%	4,30	6,05	1,75	140,79
Рентабельність позикового капіталу	%	72,23	247,63	175,40	342,83
Рентабельність активів	%	3,16	4,67	1,51	147,96
Рентабельність оборотних активів	%	11,57	17,13	5,56	148,08
Рентабельність власних оборотних активів	%	300,71	120,10	-180,61	39,94
Рентабельність виробничих основних фондів	%	4,58	7,68	3,11	167,90

Проведене дослідження показало, що у 2020 році спостерігається збільшення більшості показників рентабельності ТОВ «Підприємство промислових постачань», що пов'язано зі збільшенням розміру чистого прибутку.

Негативна динаміка спостерігається по показникам комерційної рентабельності, рентабельності продажів, рентабельності виробництва та рентабельності власних оборотних активів.

Рентабельність продажів у 2020 році зменшилась на 0,21%, що свідчить про погіршення ефективності операційної діяльності підприємства. Рентабельність виробництва зменшилась на 0,15%, що свідчить про погіршення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Підвищення показників рентабельності власного капіталу на 40,79%, які виступають основним підґрунтям формування прибутковості підприємства в цілому, свідчить про підвищення ефективності управління підприємством.

У 2020 році ТОВ «Підприємство промислових постачань» збільшило на 47,96% рентабельність позикового капіталу, що свідчить про підвищення ефективності використання на підприємстві позикового капіталу.

Збільшення у 2020 році рентабельності активів свідчить про підвищення ефективності використання всіх наявних активів підприємства.

Наступним етапом оцінки ефективності управління прибутком є проведення аналізу розподілу і використання чистого прибутку, оскільки від його результатів залежать не лише темпи розвитку підприємства на основі самофінансування, а й забезпечення інтересів власників, задоволення матеріальних та соціальних потреб персоналу, що знайшло своє відображення в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Аналіз розподілу чистого прибутку ТОВ «Підприємство промислових постачань»

Показники	Од. виміру	2019 рік		2020 рік		Відхилення (+,-)	Темп зміни, %
		тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %		
Чистий прибуток	тис. грн.	1772,00	100,00	1231,00	100,00	-541,00	69,50
Фонд матеріального заохочення	тис. грн.	316,00	17,82	203,00	16,50	-113,00	64,24
На поповнення оборотних активів	тис. грн.	652,00	36,77	484,50	39,36	-167,5	74,23
Фонд соціального розвитку	тис. грн.	275,00	15,50	176,00	14,30	-99,00	64,00
Фонд розвитку виробництва	тис. грн.	353,00	19,93	224,00	18,19	-129,00	63,46
На інші цілі	тис. грн.	176,00	9,98	143,50	11,65	-32,50	81,53

Проаналізувавши дані табл. 2.15 можна зробити висновок, що чистий прибуток підприємства у 2020 році в порівнянні з 2020 роком зменшився на 541 тис. грн. або майже на 30,5%. Це відбулось за рахунок отримання збитку з фінансової діяльності.

Фонд матеріального заохочення теж мав тенденцію до зниження. Так, у 2020 році проти 2019 року відбулось зниження загальної суми фонду на 113 тис. грн. або на 35,76%. Тобто підприємство зменшило витрати на виплати премій працівникам.

Розподіл чистого прибутку на поповнення оборотних активів у 2020 році також зменшився в порівнянні з 2019 роком. Зменшення відбулось на 167,5 тис. грн. або на 25,77 %. Це свідчить про те, що підприємство зменшило витрати на придбання виробничих запасів та товарів готової продукції.

Фонд соціального розвитку у 2020 році у порівнянні з 2019 роком зменшився на 99 тис. грн. або на 36 %. Тобто підприємство знизило витрати на соціальні виплати робітникам.

У 2020 році проти 2019 року знизився фонд розвитку виробництва на 129 тис. грн. або на 36,54 %. Це свідчить про те, що підприємство направило кошти на покращення, реконструкцію та модернізацію свого виробництва, але у меншій кількості, ніж у попередньому році.

Розподіл чистого прибутку на інші цілі також зменшився у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 32,5 тис. грн.. або на 18,47 %.

Підприємство протягом 2019-2020 років не направляло коштів у резервний фонд.

Слід відмітити, що найбільшу питому вагу в розподілі прибутку підприємства у 2019-2020 роках займали: фонд матеріального заохочення, поповнення оборотних активів та фонд розвитку виробництва.

Важливим етапом оцінки ефективності управління ТОВ «Підприємство промислових постачань» є здійснення аналізу динаміки ефективності узагальнюючих показників його діяльності (таблиця 2.16).

Таблиця 2.16

Узагальнюючі показники ефективності фінансово-господарської діяльності
ТОВ "Підприємство промислових постачань"

Показники	Од. вим.	2019 р	2020 р	Відхилення, +/-	Темп зміни, %
УЗАГАЛЬНОЮЧІ ПОКАЗНИКИ					
Ресурсоотдача сукупних ресурсів	грн.	1,541	1,127	-0,415	73,101
Ресурсоотдача господарських ресурсів	грн.	2,148	1,711	-0,437	79,641
Рентабельність господарських ресурсів	%	3,428	5,399	1,971	157,510
Рентабельність сукупних ресурсів	%	2,460	3,556	1,096	144,576
Інтегральний коефіцієнт ефективності використання ресурсів	к	1,028			

Аналіз показників ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, загалом, свідчить про більш ефективне розпорядження підприємством своїм потенціалом, що виявляється у покращенні значення показників. Так рентабельність сукупних ресурсів збільшилась на 44,58%, рентабельність господарських ресурсів – на 57,51% і становила 5,399% на кінець 2020 року. Інтегральний показник ефективності використання ресурсів становить 1,028, що свідчить про загальне підвищення ефективності їх використання на 2,8% та що є позитивним для підприємства.

Для визначення впливу чистого доходу від реалізації, валового прибутку, рівня валового прибутку, витрат виробництва, рівня витрат виробництва, рентабельності реалізації на формування прибутку необхідно здійснити факторний аналіз, що дасть змогу виявити позитивний, або негативний характер дії та конкретні дані щодо впливу на досліджувані показники.

Проведемо оцінку впливу чинників на формування прибутку ТОВ «Підприємство промислових постачань», наведену у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Вплив чинників на формування прибутку ТОВ «Підприємство
промислових постачань»

Показники	Од. Вим.	2019	2020	Відх-ня (+;-)	Темп зміни, %	Розмір впливу
Чистий дохід від реалізації	тис. грн.	66344,0	49657,0	-16687,0	74,85	-7668,00
Валовий прибуток	тис. грн.	25119,0	20175,0	-4944,0	80,32	
Рівень валового прибутку у % до чистого доходу від реалізації (У пвал)	%	37,9	40,6	2,8	107,31	
Витрати виробництва	тис. грн.	59095,00	51427,00	-7668,00	87,02	16687,00
Рівень витрат виробництва у % до чистого доходу від реалізації (Урх реал)	%	89,07	103,56	14,49	116,27	
Прибуток від реалізації (Пр)	тис. грн.	7249,00	-1770,00	-9019	-24,4172	
Рентабельність реалізації (Рреал)	%	12,27	-3,44	-15,71	-28,0359	

В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що у 2020 році чистий дохід від реалізації у порівнянні з 2019 роком зменшився на 16 687,00 тис.грн., чи на 25,15%. Розмір впливу цього чинника на формування прибутку від реалізації становив 7 668,00 тис. грн. та зменшив його. Рівень валового прибутку у % до чистого доходу від реалізації у 2020 році у порівнянні з 2019 роком збільшився на 2,8%, це позитивно вплинуло на формування прибутку від реалізації. Витрати виробництва у 2020 році у порівнянні з 2019 роком зменшились на 12,92%, це позитивно вплинуло на формування прибутку від реалізації, розмір впливу становив 16687 тис. грн. Загалом, ТОВ «Підприємство промислових постачань» несе збитки від реалізації у 2020 році на суму 1770,00 тис. грн.

Останнім часом широке розповсюдження отримали багатofакторні моделі аналізу економічного становища підприємства, це обумовлено тим, що через обмежену інформаційність окремих показників виникає необхідність у використанні систем показників, які дозволяють не лише кількісно охарактеризувати й оцінити ситуацію, але й визначити причини її виникнення, а також провести структурно-логічний аналіз факторів, що на неї впливають. Системи показників представляють собою ієрархічну структуру особливим чином взаємопов'язаних між собою показників. Однією з найпопулярніших систем показників є логіко-дедуктивна система показників запропонована компанією DuPont.

Система фінансового аналізу Дюпон (The DuPont System of Analysis) в першу чергу досліджує здатність підприємства ефективно генерувати прибуток та реінвестувати її. Отже її використання у цьому дослідженні є дуже актуальним.

Розщеплення ключових показників на фактори, їх складові, дозволяє визначити і дати порівняльну характеристику основних причин, що вплинули на зміну того чи іншого показника і визначити темпи економічного зростання підприємства.

Ключовим показником системи DuPont є рентабельність власного капіталу (ROE). Вона характеризує прибуток, який припадає на власний капітал і розраховується за формулою:

$$ROE = \frac{Пч}{ВК} = \frac{П_{до\ NO}}{Врч} * \frac{Врч}{К} * \frac{К}{ВК} \quad (2.5)$$

Звідси можна виразити чистий прибуток:

$$Пч = ROE * ВК \quad (2.6)$$

Результати розрахунків впливу факторів на суму чистого прибутку ТОВ «Підприємство промислових поставань» за багатофакторною моделлю DuPont занесено у таблицю 2.20.

Таблиця 2.20

Аналіз впливу факторів на чистий прибуток ТОВ «Підприємство промислових поставань» за багатофакторною моделлю DuPont

Показники рентабельності	Одиниці виміру	2019 рік	2020 рік	Відхилення +/-	Темп росту, %
Прибуток до оподаткування	тис. грн.	2161,00	1501,00	-660,00	69,46
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	66344,00	49657,00	-16687,00	74,85
Капітал	тис. грн.	39968,50	39968,50	0,00	100,00
Власний капітал	тис. грн.	29607,00	31113,00	1506,00	105,09
Позиковий капітал	тис. грн.	13583,50	15066,00	1482,50	110,91
Коефіцієнт фінансового левериджу	коєф.	0,46	0,48	0,03	105,55
Ефект фінансового левериджу		1,06	1,74	0,67	163,53
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	коєф.	0,04	0,06	0,02	140,79
Прибуток чистий	тис. грн.	1772,00	1231,00	-541,00	64,50

З даних таблиці 2.20 видно, що чистий прибуток у 2020 році збільшився на 610 тис. грн. Фактори, що визначають його динаміку, змінились наступним чином:

Рентабельність власного капіталу збільшилась, що свідчить про те, що підприємство змогло збільшити суму чистого прибутку, яка припадає на власний капітал підприємства на 40,79%.

Збільшення ефекту фінансового левериджу у 2020 році свідчить про те, що підприємство змогло за рахунок збільшення суми позикового капіталу додатково згенерувати прибуток. Тобто ТОВ «Підприємство промислових поставань» отримало позитивний ефект від збільшення суми позикового капіталу, що відобразилось на збільшенні суми його чистого прибутку.

2.3 Оцінка ймовірності виникнення кризових ситуацій розвитку ТОВ «Підприємство промислових поставок»

Антикризове управління зміцненням фінансового стану вимагає діагностування діяльності підприємства для раннього визначення ознак його кризового стану. Під антикризовою стійкістю розуміється здатність підприємства повертатися в стан економічної рівноваги, після того, як воно було виведено з нього негативними впливами, викликаними кризою. Діагностика антикризового управління зміцненням фінансового стану включає в себе діагностику [42, с. 361]:

- фінансової стійкості;
- платоспроможності;
- ймовірності банкрутства;
- потенціалу кадрового складу;
- адаптації організаційних структур до мінливих умов;
- інформаційної культури співробітників;
- зміни науково-технічного потенціалу підприємства і галузі;
- впливу правового поля на діяльність підприємства в цілому і його співробітників;
- зміни екологічної ситуації та її впливу на діяльність підприємства;
- рішення проблем безпеки;
- економічної ситуації на підприємстві.

Запорукою виживання і основою стабільності стану підприємства слугує його стійкість.

Фінансова стійкість підприємства - це такий стан його фінансових ресурсів, їх розподіл і використання, яке забезпечує розвиток підприємства на основі зростання прибутку і капіталу при збереженні платоспроможності і кредитоспроможності в умовах допустимого рівня ризику.

Для характеристики фінансової ситуації на підприємстві визначимо тип його фінансової стійкості. Для цього визначимо наступні показники:

Запаси і витрати (ЗВ) - виробнича потреба підприємства, що представляє частину оборотних активів підприємства (запаси товарно-матеріальних цінностей (Зтмц)) і витрат виробництва та обігу (Ввіо) по формуванню цих запасів

$$\text{ЗВ} = \text{Зтмц} + \text{Ввіо} \quad (2.7)$$

$$\text{ЗВ} = 11932,50 \text{ тис. грн.}$$

Для характеристики джерел формування запасів і витрат визначають три основні показники їх наявності:

1. Власний оборотний капітал (ВОК), як різницю між власним капіталом і необоротними активами (НОА). Цей показник характеризує чистий оборотний капітал. Його збільшення порівняно з попереднім періодом свідчить про подальший розвиток діяльності підприємства. У формалізованому вигляді власний оборотний капітал можна записати:

$$\text{ВОК} = \text{ВК} - \text{НОА} \quad (2.8)$$

$$\text{ВОК}_{2019} = 882,00 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ВОК}_{2020} = 2411,50 \text{ тис. грн.}$$

Виходячи з того, що $\text{ВОК}_{2020} > \text{ВОК}_{2019}$, то можна зробити висновок про розвиток діяльності підприємства.

2. Робочий капітал (РК) - визначається шляхом збільшення власного оборотного капіталу на суму довгострокових зобов'язань, вкладених в оборотні активи. У формалізованому вигляді робочий капітал можна записати:

$$\text{РК} = \text{ВОК} + \text{ЗКдОА} \quad (2.9)$$

$$\text{РК} = 3982,50 \text{ тис. грн.}$$

3. Нормальні джерела формування запасів і поточних витрат (НІФ) - розглядається як джерело фінансових ресурсів для формування запасів і витрат підприємства:

$$\text{НІФ} = \text{РК} + \text{КБк} + \text{КЗт} - \text{НФО} \quad (2.10)$$

або

$$\text{НІФ} = \text{ВОК} + \text{ЗКдОА} + \text{кБк} + \text{КЗт} - \text{НФО} \quad (2.11)$$

де КБк - короткострокові банківські кредити під поточні потреби та товари,

КЗт - кредиторська заборгованість за товарними операціями,

НФО - непогашені фінансові зобов'язання (прострочені).

$$\text{НІФ} = 8333,50 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки $\text{ЗЗ} > \text{НІФ}$, то можна дійти висновку про нестійкий фінансовий стан на підприємстві, що характеризується порушенням платоспроможності, при якому зберігається можливість відновлення рівноваги за рахунок поповнення джерел власного капіталу і збільшення СОК.

Фінансова нестійкість вважається допустимою, якщо величина залучуваних на формування запасів і витрат короткострокових кредитів та іншого позикового капіталу не перевищує сумарної вартості сировини, матеріалів і готової продукції або товарних запасів, тобто якщо виконуються умови:

$$\text{Зс} + \text{Згп} (+\text{Зт}) \geq \text{КБк} + \text{КЗт} \quad (2.12)$$

$$\text{Знп} + \text{Зрбп} \leq \text{РК} \quad (2.13)$$

де Зс - запаси сировини, матеріалів;

Згп - запаси готової продукції, товарів;

Знп - незавершене виробництво;

Зрбп - витрати майбутніх періодів.

$$13145 \text{ тис. грн.} \geq 4351 \text{ тис. грн.}$$

$$158,50 \text{ тис. грн.} \leq 3982,50 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином можна зробити висновок про допустимий рівень фінансової нестійкості, тому що величина залучуваних на формування запасів

і витрат короткострокових кредитів та іншого позикового капіталу не перевищує сумарної вартості сировини, матеріалів і готової продукції або товарних запасів.

Наступним етапом оцінки фінансової стійкості ТОВ «Підприємство промислових постачань», є аналіз відносних показників фінансової стійкості (Таблиця 2.21).

Таблиця 2.21

Аналіз відносних показників фінансової стійкості ТОВ «Підприємство промислових постачань»

Показник	Одиниці виміру	Роки		Нормативне значення
		2019	2020	
Косок	коэф.	0,08	0,22	>0,1
Козм	коэф.	0,18	0,29	0,6-0,8
Км	коэф.	0,03	0,08	>0,5
Кп	коэф.	0,98	0,93	>0,5
Кдпз	коэф.	0,03	0,05	>0,5
Кпи	коэф.	0,77	0,82	0,75-0,9
Ка	коэф.	0,74	0,78	>0,5
Коз	коэф.	0,34	0,38	<0,5
Кзс	коэф.	0,46	0,48	<1
Кфу	коэф.	2,18	2,07	>1

З даних таблиці 2.21 видно, що коефіцієнт забезпеченості оборотних активів $K_{осок}=0,22$, що вказує на достатню ступінь забезпеченості підприємства власним оборотним капіталом, необхідного для фінансової стійкості.

Коефіцієнт забезпеченості матеріальних запасів власним оборотним капіталом ($K_{озм}$) у 2020 році склав 0,29, що вказує на погане покриття матеріальних запасів власним оборотним капіталом і можна дійти висновку, що підприємство ТОВ «Підприємство промислових постачань» має потребу в залученні додаткового позикового капіталу.

Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу ($K_{м}$) у 2020 році склав 0,08, це свідчить про низьку мобільність власних джерел с фінансової точки зору.

Розмір індексу постійного активу ($K_p=0,93$) вказує на велику частку необоротних активів у власному капіталі підприємства.

Коефіцієнт довгострокового залучення позикового капіталу ($K_{дпз}$) в порівнянні з 2019 роком збільшився і склав 0,05 однак все одно не досяг нормативного значення. Це свідчить про низьку інтенсивність використання позикового капіталу для оновлення та розширення виробництва.

Коефіцієнт покриття інвестицій $K_{пи}$ у 2020 році склав 0,82 та увійшов у нормативні рамки, що свідчить про достатню долю власного капіталу та довгострокових зобов'язань в загальній сумі активів підприємства.

Коефіцієнт автономії (K_a) у 2020 році склав 0,78, що свідчить про значну частку зобов'язань, які підприємство ТОВ «Підприємство промислових постачань» може покрити за рахунок власного капіталу. Оскільки у порівнянні з 2019 роком коефіцієнт автономії збільшився на 0,04, то можна казати про підвищення фінансової незалежності підприємства у 2020 році.

Розмір коефіцієнта загальної заборгованості ($K_{оз}=0,38$) вказує на невелику суму боргу на одиницю капіталу підприємства.

Збільшення у 2020 коефіцієнту співвідношення позикового та власного капіталу ($K_{сзс}$) на 0,02 свідчить про посилення залежності підприємства від залученого капіталу.

Коефіцієнт фінансової стійкості ($K_{ФУ}$) у 2020 р. склав 2,07. Це свідчить про перевищення розміру власного капіталу над позиковим, що забезпечить при необхідності його повернення кредиторам.

Важливим етапом оцінки ймовірності виникнення кризових ситуацій на підприємстві є аналіз його ліквідності.

Ліквідність підприємства - це здатність підприємства перетворювати свої активи в гроші для покриття всіх необхідних платежів по мірі настання їх строку. Підприємство, оборотний капітал якого складається переважно з грошових активів і короткострокової дебіторської заборгованості, зазвичай вважається більш ліквідним, ніж підприємство, оборотний капітал якого складається переважно з запасів.

Аналіз ліквідності балансу полягає в порівнянні засобів активу, згрупованих по ступені їх ліквідності і розташованих у порядку убування ліквідності, із зобов'язаннями у пасиві, згрупованими по термінах погашення і розташованими в порядку зростання термінів.

Ліквідність балансу підприємства визначається як ступінь покриття зобов'язань підприємства його активами, термін перетворення яких в гроші відповідає терміну погашення зобов'язань. Для визначення ліквідності балансу слід зіставити підсумки по кожній групі активів і пасивів. Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо виконуються умови:

$$\text{АЛА} > \text{СО}$$

$$\text{СЛА} > \text{КСК}$$

$$\text{МЛА} > \text{ЗКД}$$

$$\text{ТЛА} < \text{СК}$$

Зведемо аналітичні дані по розрахунку ліквідності балансу ТОВ «Підприємство промислових постачань» у таблицю 2.22.

Таблиця 2.22

Аналіз ліквідності балансу ТОВ «Підприємство промислових постачань» у 2019-2020 роках

Актив	2019 рік	2020 рік	Пасив	2019 рік	2020 рік
1	2	3	4	5	6
Абсолютно ліквідні активи (АЛА)	1312,00	1245,00	Найбільш термінові зобов'язання (СО)	6754,50	7422,50
Середньоліквідні (швидкоореалізуємі) активи СЛА	3332,00	3767,00	Коротко термінові пасиви (КСК)	2604,00	2371,00
Повільно реалізуємі активи (МЛА)	5066,00	8225,00	Довгострокові пасиви (ЗКД)	369,50	853,00
Важколіквідні активи (ТЛА)	28864,50	27178,50	Постійні пасиви (СК)	29607,00	31113,00
Разом	38574,50	40415,50	Разом	39335,00	41759,50

Як видно з таблиці 2.22, баланс підприємства у 2020 не можна вважати абсолютно ліквідним, тому що не виконуються основні умови визнання балансу ліквідним.

Також можна зробити висновок, що ліквідність балансу підприємства у 2020 році порівняно з 2019 роком погіршилась, тобто у підприємства недостатньо вільних грошових коштів для покриття кредиторської заборгованості.

Розглянемо ліквідність балансу у 2019 році на рисунку 2.3. Баланс підприємства був майже ліквідним, у підприємства не було достатнього розміру абсолютно ліквідних активів для покриття своїх найбільш термінових зобов'язань. Однак середньоліквідні активи були більше короткотермінових пасивів. Повільнореалізуємі активи були більшими за довгострокові зобов'язання. Власний капітал підприємства був більшим за важко ліквідні активи.

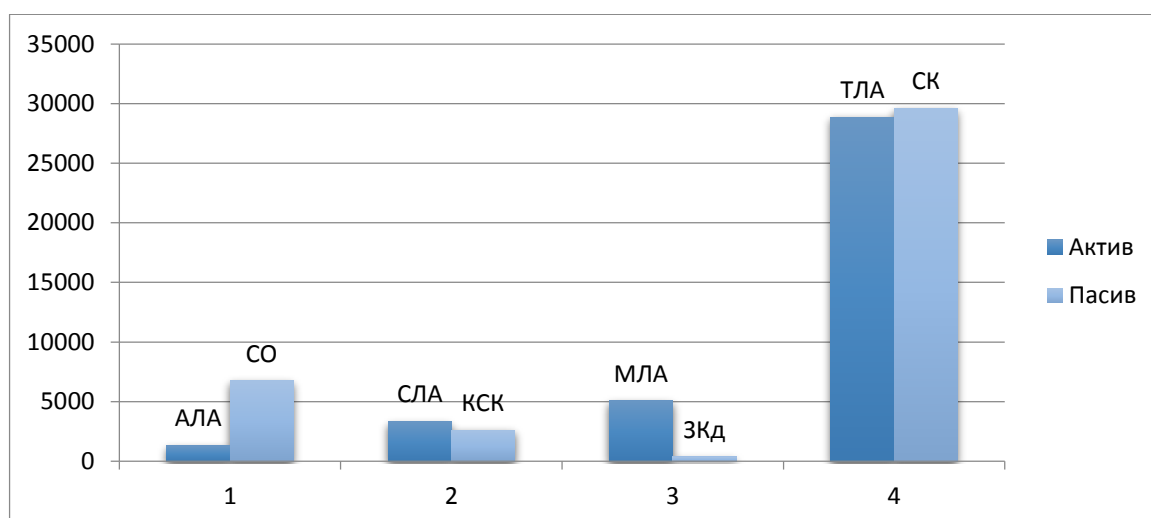


Рис. 2.3 – Ліквідність балансу ТОВ «Підприємство промислових постачань» у 2019 році

Як видно з рисунку 2.4. у 2020 році ліквідність балансу покращилась, однак підприємство так і не змогло вирішити проблему недостатності розміру абсолютно ліквідних активів для покриття своїх найбільш термінових зобов'язань. Однак середньоліквідні активи у 2020 році збільшилися і склали 3767 тис. грн. Розмір повільнореалізуємих активів також збільшився до 8225 тис. грн. Власний капітал підприємства став ще більшим за важко ліквідні активи.

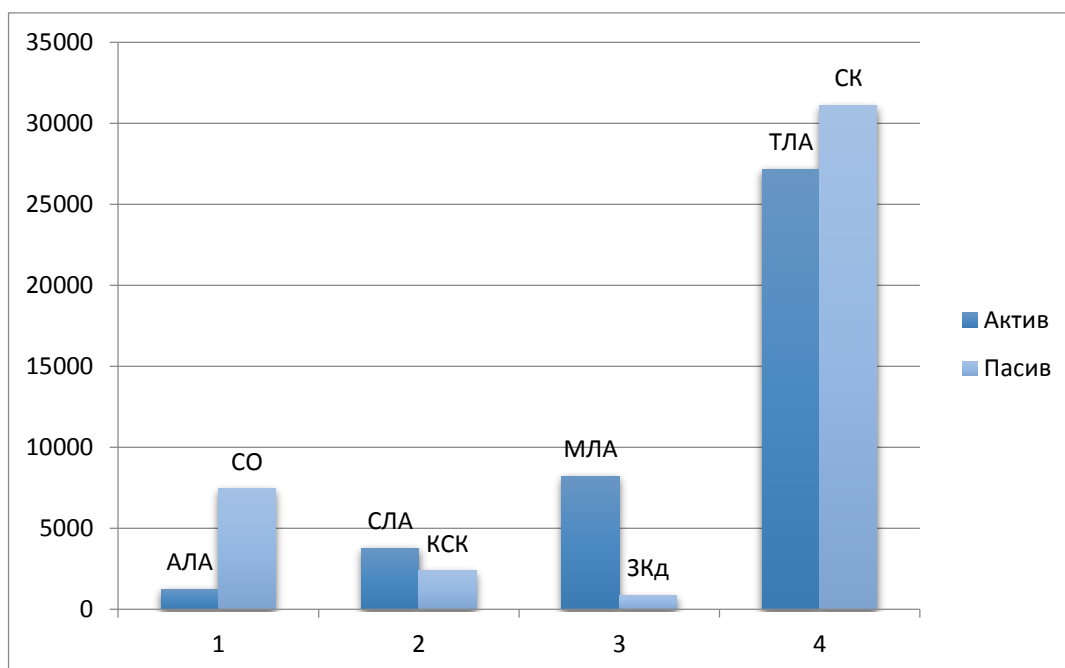


Рис. 2.4 – Ліквідність балансу ТОВ «Підприємство промислових постачань» у 2020 році

Оцінку кризових факторів фінансового розвитку підприємства включає в себе оцінку ймовірності банкрутства, яку необхідно здійснювати задовго до прояву його явних ознак.

В останній час широке розповсюдження отримали статистичні методи оцінки ймовірності банкрутства підприємства.

Статистичні методи засновані на використанні математичних методів (багатоваріантний дискримінантний аналіз) обробки економічної інформації за допомогою, наприклад, кореляційно-регресійного аналізу.

Нами було проведено оцінку ймовірності банкрутства ТОВ «Підприємство промислових постачань» різними методами, результати розрахунків занесені в Таблицю 2.23.

Таблиця 2.23

Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «Підприємство промислових постачань» на 2020 рік

№	Назва методу	Значення	Ймовірність банкрутства
1	Z-критерій за п'ятифакторною моделлю Альтмана	1,78	Висока
	Вдосконалена модель Альтмана	1,35	Стійке фінансове становище
2	Модель Таффлера і Тишоу	0,77	Стабільний стан
3	Модель Лиса	0,05	Стабільний стан
4	Модель Чессера	-0,66	Стійке фінансове становище
5	Модель Спрінгейта	0,69	Потенційний банкрут
6	Універсальна функція дискримінанта	0,45	Загроза банкрутства
7	Рейтингове число Р.С.Сайфуліна і Г.Г.Кадикова	5,88	Задовільне фінансове становище
8	Показники платоспроможності Конона і Гольдера	-1,46	Низька ймовірність затримки платежів
9	Комплексний коефіцієнт банкрутства О.М.Зайцевої	4,82	Висока ймовірність банкрутства
10	Модель прогнозу ризику банкрутства, яка була розроблена вченими Державної економічної академії (м.Іркутськ)	2,33	Мінімальна ймовірність банкрутства
11	Модель Фулмера	-1,63	Стійке фінансове становище
12	Ковальов В.В.	127,27	Хороша фінансова ситуація
13	Метод credit-men	448,47	Гарна фінансова ситуація.
14	Модель прогнозування банкрутства А.В.Колишкіна	0,05	Підприємство знаходиться в зоні невизначеності.
15	Трьохфакторна модель Лего (CA - Score)	-1,57	Підприємство можна класифікувати як неспроможне з високою ймовірністю виникнення банкрутства.
16	Вдосконалена українськими економістами модель Альтмана	0,61	Середня ймовірність банкрутства підприємства.

З даних таблиці 2.23 видно, що за Z-критерієм п'ятифакторної моделі Альтмана підприємство отримало 1,78, що свідчить про високу ступінь ймовірності банкрутства. За вдосконаленою моделлю Альтмана підприємство

ТОВ «Підприємство промислових постачань» отримало 1,35, це свідчить про стійке фінансове становище підприємства.

Згідно моделі Таффлера і Тішоу становище підприємства стабільне, про що свідчить отримана оцінка 0,77.

Оскільки отримана оцінка за моделлю Чессера (-0,66) менша за 0,5, то можна казати про стійке фінансове становище ТОВ «Підприємство промислових постачань».

Згідно моделі Спрінгейта підприємство є потенційним банкрутом, оскільки отримана оцінка 0,69 менша за 0,862. Отримане значення Z-критерія по універсальній функції дискримінанта, свідчить про загрозу банкрутства на підприємстві, оскільки $0 < Z < 1$ при $Z = 0,45$.

Рейтингова оцінка Сайфуліна та Кадикова, яке дорівнює 5,875 свідчить про задовільне фінансове становище підприємства.

Аналізуючи показники платоспроможності підприємства за моделлю Конона і Гольдера можна казати про дуже низьку вірогідність затримки платежів (вірогідність менше 10%).

Порівнюючи отриманий коефіцієнт банкрутства за моделлю Зайцевої, який склав 4,82 з нормативним значенням (1,578) можна засвідчити високу ймовірність банкрутства підприємства ТОВ «Підприємство промислових постачань».

Вірогідність банкрутства мінімальна (вірогідність менше 10%), згідно моделі прогнозу ризику банкрутства, яка була розроблена вченими Державної економічної академії, оскільки отримане значення $2,33 > 0,42$.

Оскільки отримана оцінка за моделлю Фулмера (-1,63) менша за 0, то можна казати про стійке фінансове становище ТОВ «Підприємство промислових постачань» і низьку ймовірність його банкрутства. Ця модель прогнозує точно в 98% випадків на рік вперед і в 81% випадків на два роки вперед.

Згідно моделі Ковальова фінансова ситуація на підприємстві може вважатися хорошою, оскільки отримана оцінка 127,27 більша за 100.

Аналізуючи результати методу Credit-men можна дійти висновку про гарну фінансову ситуацію на підприємстві, оскільки отримане значення $N=448,47 > 100$.

Однією з останніх методик прогнозування банкрутства з використанням методу рейтингової оцінки є модель Колишкіна. Виходячи з отриманої оцінки 0,05 за цією моделлю можна казати, про те що підприємство знаходиться в зоні невизначеності.

Підприємство можна класифікувати як неспроможне з високою ймовірністю виникнення банкрутства, згідно трьохфакторної моделі Лего, оскільки отримане значення $-1,57 < -0,3$. Слід зазначити, що точність оцінки ймовірності банкрутства даної моделі не є високою.

Українськими економістами була запропонована модифікована п'ятифакторна модель Альтмана на основі обробки інформації 500 українських підприємств з наступною перевіркою на інших 100 українських підприємствах. Згідно цієї моделі досліджуване підприємства отримало значення Z-критерія 0,61, що свідчить про середню ймовірність банкрутства підприємства.

Таким чином можна зробити висновок, що згідно більшості моделей оцінки ймовірності банкрутства підприємство має стійке фінансове становище та має низьку ймовірність виникнення банкрутства та кризових ситуацій.

Висновки по розділу 2

Оцінка ринкової позиції підприємства здійснювалася за багатьма параметрами розвитку його господарської діяльності. Головними конкурентами ТОВ «Підприємство промислових поставчань» у виробництві будівельних матеріалів є: ПП «Арка-сервіс»; ТОВ «Грамет»; ТОВ «Керамік»; ТОВ «Агробудсервіс» та ТОВ «Агробудмат».

ТОВ «Підприємство промислових поставчань» за об'ємом реалізації продукції єюта долю ринку зайняло третє місце, його об'єм реалізації склав

64792 тис. грн., а відсоток ринку 5,21%, проти 88562 тис. грн та 7,12% у ПП «Арка-сервіс», яке займає перше місце по результатам цього рейтингу.

Показник привабливості у 65% свідчить про те, що галузь виробництва будівельних матеріалів є доволі привабливою для потенційних конкурентів, хоча і існують явні бар'єри входу до неї.

Визначення конкурентоспроможності підприємств-конкурентів для ТОВ «Підприємство промислових постачань» проводилося методом інтегральної оцінки. ТОВ «Підприємство промислових постачань» має середні позиції на ринку, тому що сумарна оцінка його конкурентоспроможності складає 3,930.

Визначення переваг та недоліків продукту підприємства ТОВ «Підприємство промислових постачань» в порівнянні з його конкурентами проводилося на основі методу бенчмаркінгу. Конкурентні позиції продукції ТОВ «Підприємство промислових постачань» значно нижчі від його конкурента ТОВ «Керамік», сумарна оцінка 67 балів проти 59 балів. Отримані оцінки елементів ключових факторів успіху підприємства є досить високими, це спроможне вивести підприємство на більш конкурентні позиції серед підприємств галузі виробництва будівельних матеріалів.

Кількісна оцінка фінансового, торговельного, кадрового, управлінського, маркетингового та матеріально - технічного потенціалу дозволила виявити, що підприємство опинилося у полі «Середній рівень», що означає, що дане підприємство на сьогодні у своїй діяльності має певні труднощі, які можливо виправити завдяки внутрішньому управлінню потенціалом підприємства.

Проведена комплексна оцінка управління формуванням і використанням прибутку підприємства дозволила зробити висновок про зниження всіх ключових показників ефективності у 2020 році. При цьому, згідно більшості моделей оцінки ймовірності банкрутства підприємство має стійке фінансове становище та має низьку ймовірність виникнення банкрутства та кризових ситуацій.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ

3.1. Розробка стратегії ефективного управління прибутком ТОВ «Підприємство промислових поставчань»

Розробка стратегії ефективного управління прибутком підприємства здійснюється на основі однієї з трьох базових стратегій, що відображають рівень прибутковості його діяльності. Стратегія управління прибутком підприємства обумовлена його цілями і завданнями на певній стадії життєвого циклу.

Термін перебування підприємства на ринку має кілька стадій життєвого циклу, які об'єднані в три періоди. Кожному із виділених періодів життєвого циклу притаманна певна базова стратегія та стратегія управління прибутком (рис. 3.1) [43, с. 124].

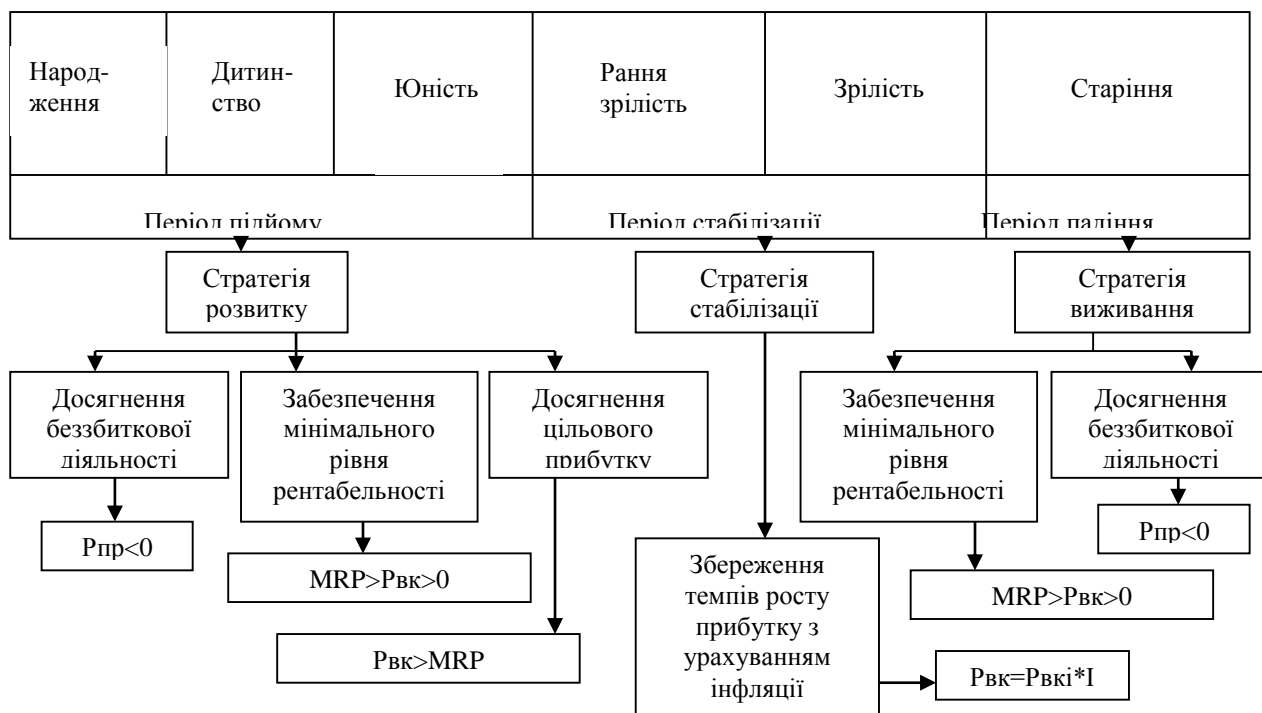


Рис. 3.1. Схема взаємозв'язку стратегій управління прибутком підприємства з базовими стратегіями за періодами його життєвого циклу

Як показано на рисунку 3.1, період підйому включає стадії народження, дитинства та юності. Він характеризується виходом підприємства на ринок, збільшенням обсягів виробництва і прибутку, і відповідно зростанням частки витрат на оплату праці в загальній сумі витрат обігу при скороченні частки постійних витрат. Рентабельність діяльності підприємства перебуває у функціональній залежності від обсягу робочого капіталу та має мінімальний обсяг ресурсів для забезпечення беззбиткової роботи. Базовою стратегією є стратегія росту.

У цьому випадку підприємству в якості стратегії управління прибутком рекомендовано досягнення беззбитковості діяльності, забезпечення мінімального рівня рентабельності та досягнення цільового прибутку. Ці стратегії управління прибутком притаманні підприємствам із стійко збитковою діяльністю і низьким рівнем прибутковості.

Тому стратегія досягнення беззбитковості передбачає захисні заходи, які забезпечать вихід із збитковості основної діяльності. Наступною стратегією управління прибутком для цих підприємств є забезпечення мінімального рівня рентабельності. Після досягнення цієї стратегічної мети рекомендовано використовувати стратегію досягнення цільового прибутку.

Період стабілізації включає стадії ранньої зрілості й зрілості. Він спрямований на забезпечення збалансованості між поточним конкурентним статусом підприємства й рівнем використання його потужностей. Період стабілізації характеризується стабільними показниками рентабельності продажів. Він потребує досягнення стабільних і високих показників рентабельності капіталу, які характеризують ефективність інвестиційної діяльності підприємства. При цьому слід визначити прибутковість активів, окремих їх частин, а також джерел їх формування. У цьому періоді життєвого циклу запропоновано застосування стратегії збереження темпів росту прибутку з урахуванням інфляції. Така стратегія управління прибутком передбачає закріплення позитивних змін рівня стратегічного управління прибутковості, що вимагає програмування позитивних зрушень в обсягах

реалізації і в рівнях запасу фінансової міцності та не виключає альтернативних шляхів недопущення збитковості. Пожвавлення і розвиток повинні стати основними цілями стратегії стабілізації діяльності підприємства. Розробка такої стратегії охоплює обґрунтування стійкого рівня прибутковості.

Період падіння співпадає за стадією старіння. Він потребує утримання позицій на ринку. У цей період основною метою підприємства має бути досягнення мінімального рівня рентабельності продажів при позитивному значенні рентабельності власного капіталу, хоча й меншому від мінімального значення. За таких умов при наявності базової стратегії виживання підприємствам рекомендовано застосовувати одну із стратегій управління прибутком: стратегію забезпечення мінімального рівня рентабельності або стратегію досягнення беззбитковості діяльності. Застосування цих стратегій може бути більш довгостроковим, ніж стратегії збереження темпів росту прибутку з урахуванням інфляції, оскільки результативність діяльності підприємства коливається від збитковості до рентабельності і навпаки.

При обґрунтуванні оптимальної стратегії управління прибутком підприємства рекомендовано враховувати наявність певного співвідношення змін чинників, що впливають на прибуток підприємства, та рівень його прибутковості (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Схема вибору оптимальної стратегії управління прибутком підприємства з урахуванням рівня стратегічного управління прибутком та співвідношення чинників впливу на прибутковість

Співвідношення чинників, що впливають на стратегічне управління прибутком	Рівень стратегічного управління прибутком	Вид базової стратегії	Вид стратегії управління прибутком
1	2	3	4
$T_{п} > T_{дх} > T_{сс} > T_{фо} > T_{ч}$	високий	розвиток	Збереження темпів росту з урахуванням інфляції
$T_{п} < T_{дх} > T_{сс} > T_{фо} > T_{ч}$			
$T_{п} > T_{дх} < T_{сс} > T_{фо} > T_{ч}$			Досягнення цільового прибутку
$T_{п} > T_{дх} > T_{сс} < T_{фо} > T_{ч}$			
$T_{п} > T_{дх} > T_{сс} > T_{фо} < T_{ч}$			

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Тп>Тдх>Тсс<Тфо<Тч	середній	стабілізації	Підвищення рівня рентабельності
Тп>Тдх<Тсс>Тфо<Тч			
Тп>Тдх<Тсс<Тфо>Тч			
Тп<Тдх<Тсс>Тфо>Тч			
Тп<Тдх>Тсс<Тфо>Тч			
Тп<Тдх>Тсс>Тфо<Тч	низький	виживання	Досягнення беззбитковості
Тп>Тдх<Тсс<Тфо<Тч			
Тп<Тдх>Тсс<Тфо<Тч			
Тп<Тдх<Тсс>Тфо<Тч			
Тп<Тдх<Тсс<Тфо>Тч			
Тп<Тдх<Тсс>Тфо<Тч			

В якості чинників-показників виступають темп зміни чистого прибутку (Тп), доходу від реалізації (Тдх), собівартості продукції (Тсс), фондівіддачі (Тфо) та середньооблікової чисельності працівників (Тч). Залежно від структури рівняння визначається рівень стратегічного управління прибутку підприємства за шкалою «високий», «середній» та «низький».

Апробація запропонованої схеми вибору стратегії управління прибутком підприємства з урахуванням рівня стратегічного управління прибутком та співвідношення чинників впливу на прибутковість проведено на прикладі підприємства ТОВ «Підприємство промислових поставчань». Для цього спочатку побудуємо таблицю, в якій проаналізуємо чинники впливу на прибутковість підприємства.

Таблиця 3.2

Чинники впливу на прибутковість підприємства ТОВ «Підприємство промислових поставчань»

Чинник-показник	Одиниці виміру	2019 рік	2020 рік	Відхилення +/-	Темп зміни, %
Чистий прибуток	тис. грн.	1772,0	1231,0	541,0	69,50
Доход від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	79717,0	59 636,00	-20081,0	74,81
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	41225,0	29482,0	-11743,0	71,51
Фондівіддача	тис. грн	1,35	0,99	-0,36	73,25
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	139,00	129,00	-10,00	97,72

Таким чином на основі даних таблиці 3.2 та запропонованої схеми можемо обрати оптимальну стратегію управління прибутком ТОВ «Підприємство промислових поставань» (таблиця 3.3)

Таблиця 3.3

Вибір оптимальної стратегії управління прибутком ТОВ «Підприємство промислових поставань»

Найменування підприємства	Співвідношення чинників, що впливають на стратегічне управління прибутком	Рівень стратегічного управління прибутком	Вид базової стратегії	Вид стратегії управління прибутком
ТОВ «Підприємство промислових поставань»	$T_p > T_{dx} > T_{cc} < T_{fo} < T_c$	середній	стабілізації	Підвищення рівня рентабельності

Таким чином на основі апробації запропонованої схеми вибору стратегії управління прибутком підприємства з урахуванням рівня стратегічного управління прибутком та співвідношення чинників впливу на прибутковість для підприємства ТОВ «Підприємство промислових поставань» можна запропонувати стратегію підвищення рівня рентабельності в рамках базової стратегії стабілізації.

Установка на отримання цільового прибутку потребує розробки альтернативних варіантів його досягнення, оцінки економічних наслідків реалізації кожного варіанту і вибору кращого.

Із переходом підприємств до ринкових форм господарювання виникла необхідність розробки різних варіантів управлінських рішень. Збільшення свободи підприємства в області прийняття рішень збільшує варіативність використання комерційних чинників стратегічного управління прибутком. Це розширення області реальних альтернатив призводить до створення відповідальності підприємства за наслідки.

Кожному періоду життєвого циклу підприємства притаманна певна стратегічна мета управління прибутком, для досягнення якої запропоновано

тактичні завдання, які пов'язані із тактичними завданнями по досягненню базової стратегії розвитку підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Формування стратегії й тактики управління прибутком ТОВ «Підприємство промислових поставачень» з урахуванням його періоду життєвого циклу

Період життєвого циклу	Стратегічна мета	Тактичні завдання по досягненню стратегічної мети	Тактичні завдання управління прибутком
Період підйому	Становлення підприємства й досягнення безбитковості	Пробудження інтересу до пропонованого підприємством товару (послуги). Вплив на стереотипи покупців. Оптимізація управління оборотним капіталом й поточною діагностикою ймовірності банкрутства.	Формування стратегії управління прибутком. Реалізація цільової настанови – вихід підприємства на точку безбитковості. Здійснення поточного моніторингу прибутковості й вишукування внутрішніх резервів її підвищення. Вирішення дилеми рентабельність або ліквідність.
Період стабілізації	Зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.	Формування позитивного іміджу підприємства. Максимальне підвищення якості товарів шляхом диверсифікації. Проникнення в нові сегменти ринку. Переорієнтація реклами на стимулювання продажів. Коригування цінової і фінансової політики.	Здійснення поточного моніторингу прибутковості. Перегляд внутрішніх нормативів показників з обліковими в новий період життєвого циклу.
Період падіння	Збереження позицій на ринку та диверсифікація.	Максимальне зниження витрат. Підготовка бази для інноваційної діяльності.	Здійснення поточного моніторингу прибутковості. Управління структурою витрат. Аналіз впливу сили впливу операційного важеля.

Таким чином спираючись на данні таблиці 3.3 та таблиці 3.4 можна дійти висновку, що ТОВ «Підприємство промислових поставчань» знаходиться в періоді стабілізації. Для цього періоду життєвого циклу доцільно порекомендувати наступні тактичні завдання по досягненню стратегічної мети:

- Формування позитивного іміджу підприємства;
- Максимальне підвищення якості товарів шляхом диверсифікації;
- Проникнення в нові сегменти ринку;
- Переорієнтація реклами на стимулювання продажів;
- Коригування цінової і фінансової політики.

Досягнення поставленої стратегічної мети можливе лише за умов ефективного управління прибутком підприємства, як першооснови ефективного управління підприємством в цілому. Для цього керівництво ТОВ «Підприємство промислових поставчань» повинно здійснювати поточний моніторинг прибутковості та перегляд внутрішні нормативів показників з обліковими нормативами в новий період життєвого циклу.

Важливим фактором, який оказує вплив на розробку стратегії ефективного управління, є безсумнівний зв'язок між комерційним ризиком конкретних підприємств та індивідуальними характеристиками осіб з числа керівництва і фахівців підприємства, що приймають управлінські рішення.

Якщо вище позначені тези прийняти за вихідні, то логічним буде припустити, що одним з найважливіших аспектів стратегічного управління прибутком і перспективного планування діяльності підприємств є розробка моделі їх стратегічного розвитку в умовах невизначеності та ризику і мінливості економічного середовища, що у свою чергу потребує формування адекватних критеріїв оцінки ступеню ризику при прийнятті управлінських рішень.

Прийняття рішення з більшим чи меншим рівнем ризику залежить від схильності до ризику особи, що приймає рішення та від періоду життєвого циклу підприємства. Але прийняття таких рішень може привести до

небажаного результату, який може привести підприємство до банкрутства. Бо як відомо зі збільшенням показника ризику збільшується як розмір очікуваного прибутку, так і розмір можливих втрат прибутку. При цьому постає досить практичне питання: що вважати розумним ризиком, на який свідомо та з повною відповідальністю може піти керівник підприємства при прийнятті рішення.

Умовно виділяють три позиції підприємства стосовно ризику: збалансована, агресивна і консервативна. Кожна ризик-позиція відображає співвідношення рівня ризику при прийнятті управлінського рішення та очікуваного прибутку від певної події (операції). Графічно кожній ризик-позиції відповідає кут, який утворено віссю абсцис, та лінією, що віддзеркалює співвідношення між прибутком та рівнем ризику (рис.3.2), а саме: α_1 - агресивна ризик-позиція, α_2 - збалансована ризик-позиція, α_3 - консервативна ризик-позиція [43, с. 131].

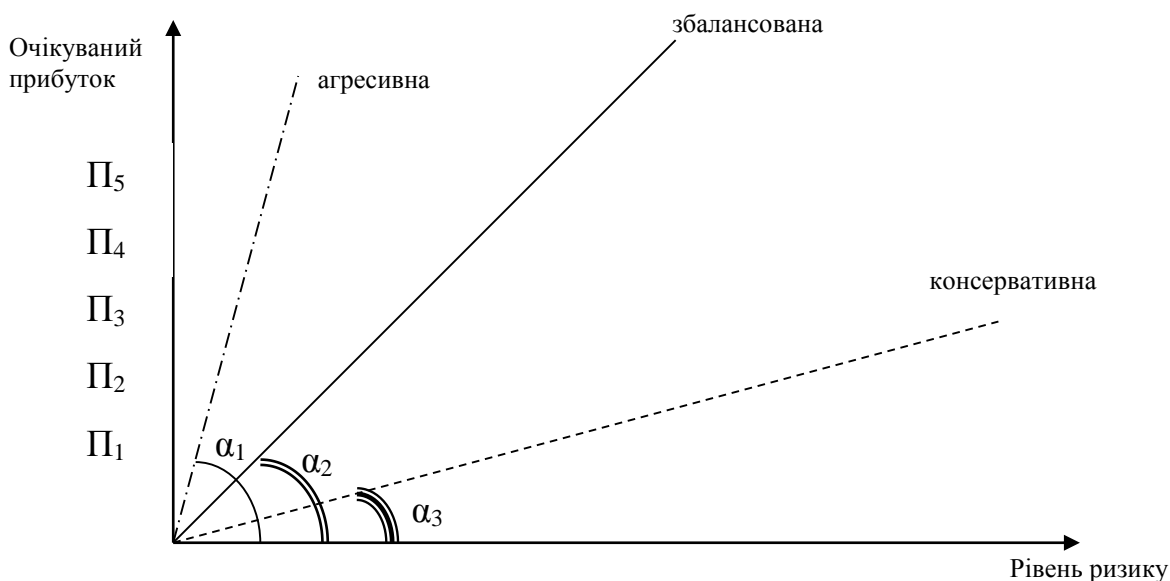


Рис. 3.2. За: P_1, P_2, P_3, P_4, P_5 прибутку від ризик-позицій підприємства.

При агресивній ризик-позиції ($\alpha_1 > 45^\circ$) підприємство схильне до проведення ризикованих операцій, навіть якщо збільшення ризику не цілком компенсується відповідним ростом прибутку. При збалансованій ризик-позиції ($\alpha_2 = 45^\circ$) підприємство здійснює тільки ті операції, у яких підвищення ризикованості компенсується адекватною зміною прибутковості.

Консервативна ризик-позиції ($\alpha_3 < 45^\circ$) притаманна підприємствам, що йдуть на підвищення рівня ризику тільки в тому випадку, якщо він компенсується відносно великим ростом прибутковості [43, с. 131].

Проаналізуємо залежність ризику (собівартості продукції) та очікуваного прибутку (валовий прибуток) ТОВ «Підприємство промислових постачань» (рис. 3.3).

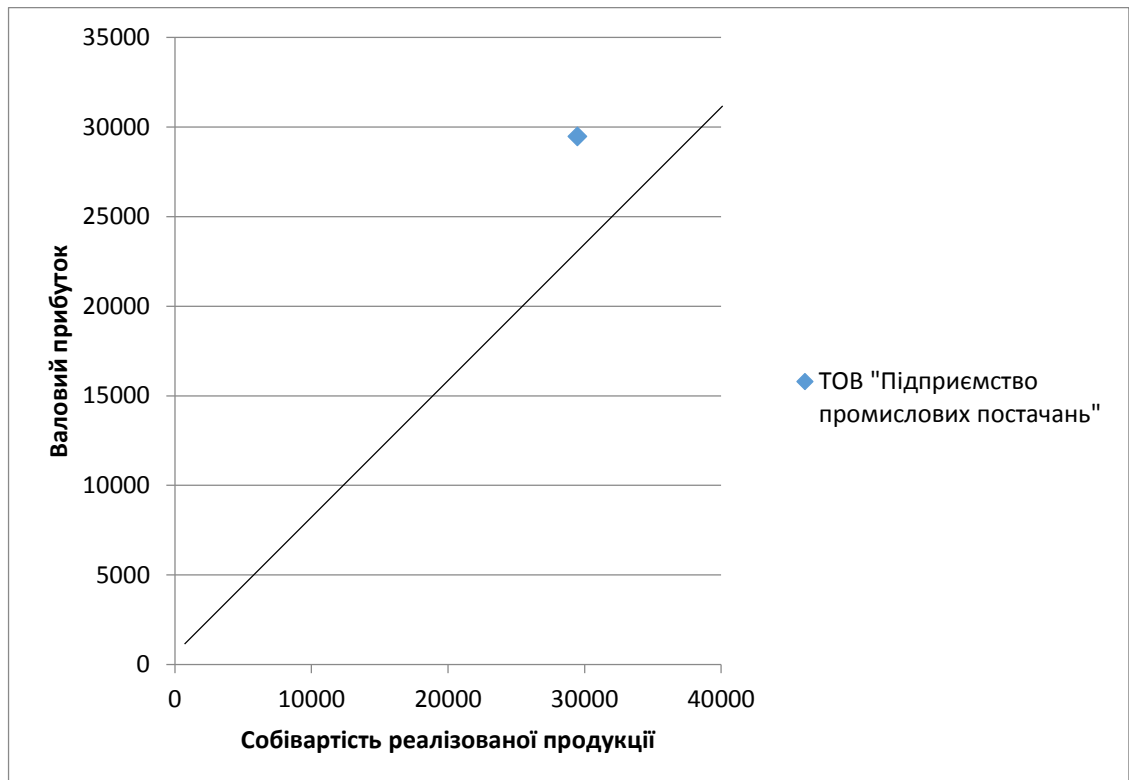


Рис. 3.3. Ризик-позиція ТОВ «Підприємство промислових постачань»

Залежність ризику і валового прибутку показує, що підприємство ТОВ «Підприємство промислових постачань» займає агресивну ризик-позицію. Це означає, що воно схильне до проведення ризикованих операцій, навіть якщо збільшення ризику не цілком компенсується відповідним ростом прибутковості.

Отже, в залежності від ризик-позиції підприємства, різняться і методи управління ризиком на підприємствах також. Управління ризиком визначає шляхи і можливості забезпечення стабільності підприємства, його здатності

протистояти несприятливим ситуаціям. Зазвичай виділяють чотири основні методи управління ризиком: уникнення ризик, самострахування, запобігання ризику, попередження й передача ризику. Залежність стратегічного управління прибутком з урахуванням ризик-позиції підприємства представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Зв'язок формування прибутку з методами управління ризиком в різних періодах життєвого циклу ТОВ «Підприємство промислових постачань»

Період життєвого циклу	Методи управління ризиком	Суть методу управління ризиком	Об'єкт управління
Період підйому	Самострахування	Створення резервного фонду, резервування частини матеріальних та фінансових ресурсів, використання ризикових надбавок і формування та використання системи штрафних санкцій.	Взаємозв'язок «обсяг реалізації продукції, витрати, прибуток»
	Запобігання ризику	Вплив направлено на зниження ризику шляхом знаходження і використання необхідної інформації для ухвалення ризикового рішення.	
Період стабілізації	Відхилення ризику	Передбачає не брати на себе ризик вище певного рівня, але можливе гальмування ділової активності і найчастіше зниження прибутку.	Досягнення цільового прибутку.
	Передача контролю над ризиком	Передача ризику третім особам при збереженні існуючого його рівня, шляхом страхування, отримання фінансових гарантій, поручництв і інші договірні і юридичні методи.	Якість прибутку й резерви росту прибутку.
Період падіння	Запобігання ризику	Спрямовано на зниження ризику шляхом знаходження і використання необхідної інформації для ухвалення ризикового рішення.	Структура витрат і сила впливу операційного важеля.

Оскільки ми раніше визначили, що ТОВ «Підприємство промислових постачань» знаходиться у періоді стабілізації тому доцільно рекомендувати підприємству обрати стратегію стабільного росту, та можна зробити висновок, що умови для досягнення найкращого результату створені за межами

підприємства. Тому об'єктом страхування повинні виступати саме ці умови. Основним методом управління прибутком є уникнення ризику, а об'єктом - досягнення цільового прибутку. Одночасно в цей період підприємству треба приділити особливу увагу страхуванню внутрішніх факторів ризику та ступеню узгодженості оцінки його положення на ринку.

Отже, нами було виявлено залежність між періодом життєвого циклу та ризик-позицією підприємства, що було використано при розробці стратегії ефективного управління прибутком ТОВ «Підприємство промислових постачань». Для визначення подальшого напрямку стратегічного управління прибутком підприємства рекомендовано використовувати матрицю обґрунтування напрямів стратегічного управління прибутком, яка віддзеркалює комплексний підхід урахування життєвого циклу підприємства, його ризик-позиції та обраної стратегії управління прибутком (рис. 3.4).

		Ризик-позиція підприємства		
		Консервативна	Збалансована	Агресивна
Період життєвого циклу	Період підйому	Використання цільового сегмента споживчого ринку	Підвищення конкурентних переваг підприємства	Збільшення частки споживчого ринку
	Період стабілізації	Збереження обсягів реалізації та/або утримання певної частки ринку	Спрямованість конкурентного зусилля на певний ринковий сегмент	Вихід на нові сегменти ринку
	Період падіння	Зниження всіх видів видатків та витрат	Застосування накопиченого досвіду та досвіду інших підприємств	Використання диверсифікації продукції та/або видів діяльності

Рис. 3.4. Матриця обґрунтування напрямів стратегічного управління прибутком ТОВ «Підприємство промислових постачань»

З даних матриці видно, що ТОВ «Підприємство промислових постачань» зайняло квадрант «Вихід на нові сегменти ринку», оскільки в

нашому дослідженні було з'ясовано, що підприємство знаходиться в періоді стабілізації та йому характерна агресивна ризик-позиція.

Реалізація на практиці запропонованої матриці напрямів стратегічного управління прибутком підприємства спрямована на забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємства на ринку, зниження ризику і невизначеності діяльності і, як наслідок, підвищення рентабельності.

Стратегічне управління прибутком передбачає підвищення рівня прибутковості як результату стратегічних дій та як основний засіб управління ліквідністю, що передбачає активні дії з метою контролю взаємозалежності прибутку, стратегії підприємства й етапу його життєвого циклу.

Для ухвалення остаточного рішення щодо розробленої стратегії необхідно провести оцінку її дієздатності, щоб виключити нездійсненні варіанти. Дієздатність стратегії управління прибутком можна оцінити тим, наскільки вона може забезпечити базову стратегію, вписується в ринкове середовище, пов'язана з іншими стратегічними показниками господарської діяльності, враховує комерційний ризик і передбачає конкретні засоби для його мінімізації або повного виключення, а також наскільки стратегічні цілі пов'язані з перспективними орієнтирами і цінностями.

Але початковим пунктом формування стратегії ефективного управління прибутком підприємства є перш за все усвідомлення керівництвом неможливості зберегти і зміцнити свої позиції в умовах перенасиченого ринку, спираючись лише на традиційні методи. Звідси слідує переорієнтація методів управління розвитком підприємства з опори на вже досягнуті результати на вивчення обмежень, що накладаються як зовнішнім ринковим середовищем (зовнішні чинники), так і внутрішніми чинниками.

Наступним кроком розробки стратегії підприємства є деталізація завдань за видами і обсягами робіт, конкретним робочим місцем і термінами виконання. На цьому етапі для досягнення загальної мети керівники підприємства управляють виробничими процесами в інтересах реалізації стратегії підприємства, спрямованої на забезпечення

конкурентоспроможності за рахунок скорочення витрат і диференційованих послуг.

Конкретизація стратегій управління прибутком відбувається не тільки за періодами життєвого циклу підприємства, але й за рівнем стратегічного планування (рис.3.5). На середньостроковому рівні планування (2-3 роки) якісні довгострокові стратегічні орієнтири трансформуються в збільшені фінансові (індикативні) показники розвитку, а на оперативному (річному) - у деталізовані.

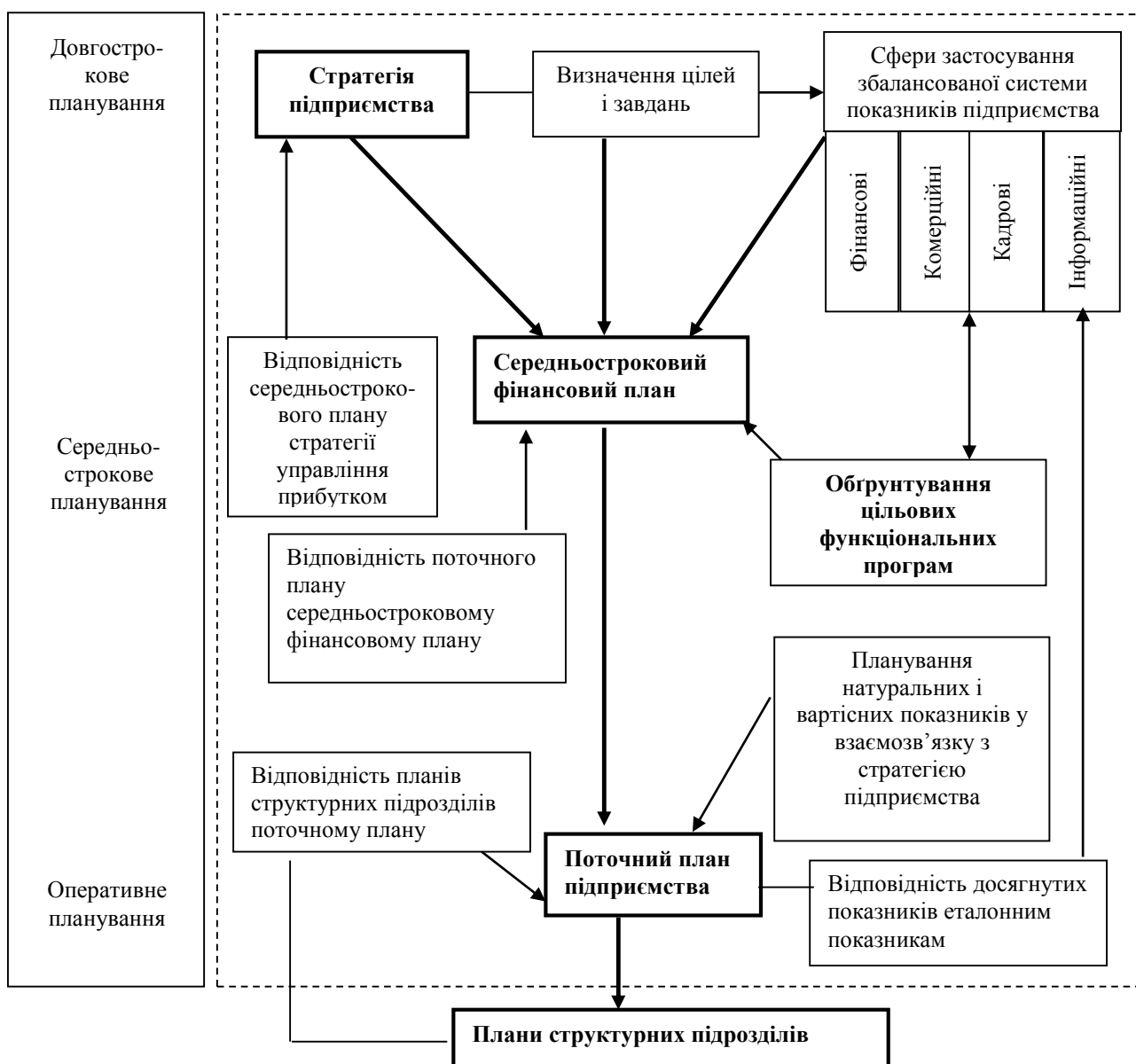


Рис. 3.5. Схема стратегічного управління прибутком ТОВ «Підприємство промислових постачань» з урахуванням рівня стратегічного планування

Таким чином, стратегію ефективного управління прибутком варто розглядати як динамічну сукупність взаємозалежних управлінських процесів. Ці процеси логічно впливають один з одного. Однак існує стійкий зворотній зв'язок і відповідно зворотній вплив кожного процесу на інші і на всю їхню сукупність. У цьому полягає важлива особливість структури стратегічного управління прибутком підприємства.

3.2. Планування основних показників діяльності ТОВ «Підприємство промислових постачань» як необхідний етап ефективного управління прибутком підприємства

Важливе значення для забезпечення умов невинного зростання прибутку і рентабельності має якість їх планування. Це складний і багатогранний процес, який включає в себе глибокий економічний аналіз виробничих і фінансових показників за період, що передував плановому періоду, досягнення максимальної узгодженості з кількісними і якісними показниками плану випуску продукції (виконання робіт, послуг), її реалізації, собівартості, врахування наявних резервів збільшення випуску продукції, зниження витрат на виробництво.

Якщо план із прибутку складено на належному рівні, професійно грамотно, підприємство має змогу правильно визначити обсяг платежів у державний бюджет і суму прибутку, що залишається в його розпорядженні з метою створення фінансової бази для розвитку виробництва, необхідних витрат на розвиток соціальної сфери, матеріальне заохочення праці.

Якісним показником прибутковості являється рентабельність - це відносний показник ефективності роботи підприємства, який у загальній формі обчислюється як відношення прибутку до витрат. Для того, щоб зробити обґрунтування показників прибутковості необхідно провести планування

показників, які використовуються для розрахунку рентабельності.

В ринковій економіці виживають та успішно функціонують лише ті підприємства, які співставляють свої доходи з витратами і величиною вкладеного капіталу. Орієнтація діяльності тільки на об'єм виручки від реалізації, на виконання намічених програм любою ціною – це явний шлях до банкрутства. Для успішної роботи кожний господарюючий суб'єкт повинен прагнути підвищення ефективності своєї діяльності на основі раціонального використання ресурсного потенціалу, збільшення прибутковості підприємства. Цього допомагає досягнути планування формування та розподілу прибутку на підприємстві.

Планування прибутку являє собою процес розробки заходів щодо забезпечення його формування в необхідному обсязі й ефективному використанні відповідно до задач розвитку підприємства в майбутньому періоді [44, с.116].

Таким чином планування основних показників діяльності підприємства - необхідний етап ефективного управління прибутком підприємства необхідно для того, щоб:

- розуміти де, коли і для кого підприємство збирається виробляти та реалізовувати продукцію;
- знати, які ресурси і коли знадобляться підприємству для досягнення поставлених цілей;
- домогтися ефективного використання залучених ресурсів;
- передбачити несприятливі ситуації, аналізувати можливі ризики і передбачати конкретні заходи щодо їх зниження.

Основними етапами процесу планування прибутку на підприємстві є:

1. Аналіз прибутку підприємства у передплановому періоді.
2. Планування формування прибутку.
3. Планування розподілу прибутку.

Головною ціллю аналізу прибутку у передплановому періоді виступає визначення основних тенденцій формування та розподілу прибутку у передплановому періоді, а також основних факторів, що визвали ці зміни.

Основними вихідними передумовами для планування прибутку підприємства є:

- аналіз формування прибутку у передплановому періоді;
- розроблена загальна політика управління прибутком підприємства;
- розроблені плани діяльності підприємства;
- показники середньої норми прибутку на початок планового періоду.

Об'єктом планування прибутку є елементи загального прибутку й, у першу чергу, прибуток від реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг [44, с.116-117].

Основними методами планування формування прибутку є:

- 1) економіко-статистичний метод (за допомогою ковзної середньої);
- 2) метод прямого розрахунку;
- 3) нормативний метод:
 - 3.1) норма прибутку на власний капітал;
 - 3.2) норма прибутку на оборотні активи;
 - 3.3) норма прибутку на одиницю реалізованої продукції;
- 4) метод «CVP».

Сутність наведених методів, умови їх використання та недоліки представлені в таблиці Ж.1.(Додаток Ж).

Економіко-статистичні методи є найпростішими методами планування, однак самими неточними. Планування в роботі проводилось за допомогою методу ковзної середньої. Результати планування основних показників прибутку ТОВ «Підприємство промислових постачань» наведені в таблиці 3.6.

Слід зазначити, що розраховані значення не враховують можливих змін у плановому періоді факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, здатних впливати на прибуток. Це в свою чергу знижує точність розрахунків.

Таблиця 3.6.

Прогноз чистого прибутку ТОВ «Підприємство промислових поставчань» за допомогою методу ковзної середньої, тис. грн.

№ строки	Показник, Пч	Середнє значення 1	Середнє значення 2	Середнє значення 3	Середнє значення 4	Усереднений показник	Прогнозний показник на 2021 рік
1 квар. 2019	276,8						
2 квар. 2019	319,1						
3 квар. 2019	292,2	296,0					
4 квар. 2019	384,0	331,8					
1 квар. 2020	484,10	386,76	338,2				
2 квар. 2020	478,99	449,03	389,2				
3 квар. 2020	431,51	464,87	433,6	387,0			
4 квар. 2020	487,40	465,97	460,0	427,6	407,3	7,56	
							446,63
							454,19
							461,75
							469,30
							1831,86

Отже, сума прогнозного чистого прибутку у 2021 році, розрахованого за допомогою середньої ковзної, складе 1831,86 тис.грн., що на 3% менше від суми чистого прибутку 2020 року. Таким чином, результат планування чистого прибутку економіко-статистичний метод за допомогою середньої ковзної не є прийнятним до впровадження, тому що підприємство ТОВ «Підприємство промислових поставчань» знаходиться у періоді стабілізації та рекомендовано стратегію стабільного росту.

Також відносно простий але достатньо надійним при плануванні прибутку є метод прямого розрахунку. Він може бути використаний тільки у тому випадку, якщо на стадії планування прибутку були вже сформульовані план доходу, витрат та податкових платежів.

Даний метод найпоширеніший на підприємствах на сьогоднішній день. Він застосовується, як правило, при невеликому асортименті продукції. Сутність його в тому, що прибуток обчислюється як різниця між виручкою від реалізації продукції (у відповідних цінах за винятком ПДВ і акцизів) і повною її собівартістю.

Розрахунок планового чистого прибутку (Пч) ведеться за наступною формулою:

$$\text{Пч} = \text{ЧВрп} - \text{Вп} - \text{ПДВп} - \text{ППп}; \quad (3.1.)$$

де:

ЧВрп — планова сума чистої виручки від реалізації;

Вп — планова сума валових витрат;

ПДВп — планова сума податків, які сплачуються з доходу.

ППп — планова сума податків, які сплачуються з прибутку.

Розрахунок планового чистого прибутку методом прямого розрахунку наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7.

Планування чистого прибутку ТОВ «Підприємство промислових постачань» методом прямого розрахунку, тис.грн.

Показник	2020 рік	План на 2021 рік	Відхилення +/-	Темп зміни, %
Чистий дохід від реалізації	49657,00	51990,88	2333,88	104,70
Собівартість продукції	29482,00	30985,58	1503,58	105,10
Постійні витрати	19968,00	19967,60	-0,4	99,99
Змінні витрати	29951,40	31359,12	1407,72	104,70
Валові витрати	49919,00	51326,72	1407,72	102,82
Інші види доходів	1763,00	1763,00	0,00	100,00
Сума податку на прибуток	270,00	509,70	239,70	188,8
Валовий прибуток	20175,00	21005,30	830,30	104,12
Маржинальний прибуток	19705,60	20631,76	926,16	104,70
Прибуток до оподаткування	1501,00	2427,16	926,16	161,70
Чистий прибуток	1231,00	1917,46	35,46	101,88

За результатами таблиці 3.7. видно збільшення планової суми чистого прибутку лише на 1,88%, що обумовлюється значним зростанням собівартості продукції. Отже для підтримання конкурентоспроможності та лідируючого положення на ринку ТОВ «Підприємство промислових постачань» необхідно провести модернізацію виробництва та використовувати більш енергозберігаючі технології.

Також одним із розповсюджених методів планування прибутку є нормативний метод. Застосування даного методу потребує наявності на підприємстві відповідної нормативної бази. Зазвичай використовуються такі нормативи:

- норма прибутку на власний капітал (якщо такий норматив на підприємстві не розроблений, його мінімальним аналогом може виступати середня норма депозитного відсотка на грошовому ринку);
- норма прибутку на оборотні активи. Ця норма може бути виражена через рентабельність оборотних активів;
- норма прибутку на одиницю реалізованої продукції (якщо такий норматив на підприємстві не розроблений, його аналогом може виступати середньогалузева норма прибутку на одиницю реалізованої продукції в останньому передплановому періоді або рентабельність продажів підприємства) (таблиці 3.8 та 3.9.).

Таблиця 3.8.

Розрахунок нормативів для планування чистого прибутку ТОВ
«Підприємство промислових постачань» нормативним методом

Показники	Од. вимір.	2020
Власний капітал	тис. грн.	31743,00
Норма прибутку на власний капітал	%	10,40
Прибуток чистий	тис грн.	1231,00
Оборотні активи середні	тис грн.	10613,00
Рентабельність оборотних активів	%	17,73
Виручка від реалізації чиста	тис грн.	49657,00
Рентабельність продаж	%	3,79

На основі розроблених нормативів надано прогноз чистого прибутку для ТОВ «Підприємство промислових постачань» на 2021 рік (табл. 3.9).

Таблиця 3.9.

Планування прибутку ТОВ «Підприємство промислових постачань» за допомогою нормативів, тис.грн.

1. По нормі прибутку на власний капітал (норма прибутку прийнята в розмірі мінімального рівня рентабельності)		Прогноз на 2021р.
Прибуток чистий	$Пч = \frac{ВКсер \times N_{ммм}}{100},$ де ВКсер – середня сума власного капіталу	3301,27
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	$П = \frac{ВКсер \times N_{ммм}}{100 - N_{пп}}$	4178,83
2. По нормі прибутку на оборотні активи		
Прибуток чистий	$Пч = \frac{ОА \times Роа}{100},$ де ОА – оборотні активи підприємства, Роа – норма прибутку (рентабельність) на одиницю обігових активів.	3 495,22
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	$П = \frac{ОА \times Роа}{100 - N_{пп}}$	4 424,33
3. По нормі прибутку на одиницю реалізованої продукції		
Прибуток чистий	$Пч = \frac{Вр \times Р_{продаж}}{100},$ де Р _{продаж} – рентабельність продаж.	1936,00
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	$П = \frac{Вр \times Р_{продаж}}{100 - N_{пп}}$	2382,28

Головним недоліком даного методу планування є те, що він не пов'язаний з іншими показниками діяльності підприємства. В умовах конкуренції, вихідною позицією (початковим моментом) планування є потреби ринку, попит на продукцію та послуги. Тому метод, орієнтований на динаміку темпів та пропорцій в минулому не є досить ефективним.

Для забезпечення реальності планів прибутку необхідно забезпечити зв'язок між показниками прибутку та обсягами виручки від реалізації та витрат

виробництва - метод «СVP». Для цього використовується система «взаємозв'язок витрат, обсягу реалізації і прибутку», яка дозволяє виявити ролі окремих чинників у формуванні прибутку від реалізації продукції і забезпечити ефективне керування цим процесом.

Планові розрахунки за допомогою цього методу ведуться в наступній послідовності:

1. Визначається точка беззбитковості виробництва й реалізації виробництва в плановому періоді:

а) Частка умовно-змінних витрат (d_{33}) у виручці від реалізації чистій ($Vpч$) дорівнює:

$$d_{33} = \frac{Вит_{зМНпл}}{Вит_{ВАЛпл}} * 100 \quad (3.2.)$$

$$d_{33} = \frac{31359,12}{51326,72} * 100 = 61,01\%$$

б) точка беззбитковості виробництва:

$$Vp_{мбy} = \frac{Вит_{ПОСТпл}}{1 - d_{33}} \quad (3.3.)$$

$$Vp_{мбy} = \frac{19967,6}{1 - 0,61} = 51198,97 \text{ тис. грн.}$$

2. Визначається планова сума валового прибутку за формулою:

$$Пв_{пл} = (Vp_{пл} - Vp_{тбу}) * (1 - d_{33}), \quad (3.4.)$$

де $Vp_{пл}$ – плановий обсяг реалізації продукції

$$Пв_{пл} = (67821,62 - 51198,97) * (1 - 0,61) = 6482,83 \text{ тис. грн.}$$

3. Визначається планова сума маржинального прибутку за формулою:

$$ПМ_{пл} = Vpч_{пл} - Вит_{зМНпл} \quad (3.5.)$$

$$ПМ_{пл} = 51990,88 * 31359,12 = 20631,76 \text{ тис. грн.}$$

4. Визначається планова сума чистого прибутку за формулою:

$$P_{чпл} = \frac{P_{впл} \times (100 - N_{нн})}{100} \quad (3.6.)$$

$$P_{чпл} = \frac{6482,83 \times (100 - 21)}{100} = 5121,44 \text{ тис. грн.}$$

Всі наведені вище методи планування не враховують цільового формування прибутку. Однак для того, щоб закріпитися на ринку, підприємство повинно ставити конкретні цілі на майбутнє та планувати розмір фінансових ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей.

Співставлення результатів планування формування прибутку, що були отримані з використанням різних методів наведено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10.

Планування формування прибутку ТОВ «Підприємство промислових постачань» на 2021 рік різними методами, тис. грн.

№ п/п	Метод	2020 рік		Прогноз на 2021 рік		Чистий прибуток	
		Прибуток до оподаткування	Чистий прибуток	Прибуток до оподаткування	Чистий прибуток	Темп зміни%	Відхилення (+;-)
1	Метод ковзної середньої	1501,00	1231,00	2216,55	1831,86	148,80	600,86
2	Метод прямого розрахунку			2427,16	1917,46	155,8	686,46
3	Нормативний метод						
3.1	а) По нормі прибутку на власний капітал (норма прибутку прийнята в розмірі мінімального рівня рентабельності)			4178,83	3301,27	275,41	2070,27
3.2	б) По нормі прибутку на оборотні активи			4424,33	3495,22	285,72	2264,22
3.3	в) По нормі прибутку на одиницю реалізованої продукції			2382,28	1936,00	172,87	705,00
4	Метод "CVP"			6482,83	5121,44	472,13	3890,44

Найбільш оптимальним та досяжним вважаємо значення чистого прибутку отримане способом ковзаючої середньої, оскільки саме він враховує цілі та особливості діяльності підприємства, що досліджується.

Наступним етапом процесу аналізу прибутку є планування розподілу прибутку. Як вже зазначалося раніше, ТОВ «Підприємство промислових постачань» спрямовує весь отриманий прибуток на оновлення та збільшення виробничих потужностей. Отже планування розподілу прибутку має наступний вигляд (таблиця 3.11.).

Таблиця 3.11.

Проект плану розподілу планового прибутку ТОВ «Підприємство промислових постачань» на 2021 рік

Напрямки	2020 рік		План на 2021 рік		Відхилення (+/-)	
	тис.грн	питома вага,%	тис.грн	питома вага,%	тис.грн	питома вага,%
Резервний фонд	-	-	91,59	5	+91,59	+5,00
Фонд матеріального заохочення	203,00	16,50	315,08	17,20	+112,08	+0,70
На поповнення оборотних активів	484,50	39,36	690,61	37,70	+203,11	-1,66
Фонд соціального розвитку	176,00	14,30	274,78	15,00	+98,78	+0,70
Фонд розвитку виробництва	224,00	18,19	408,50	22,30	+184,5	+4,11
На інші цілі	143,50	11,65	51,30	2,80	-92,2	-8,85
Прибуток чистий, разом:	1231,00	100	1831,86	100	600,86	0
частина, що споживається	379,00	30,8	589,86	32,20	+210,86	+1,40
частина, що капіталізується	852,00	69,2	1242,00	67,80	+390,00	-1,40

Отже завдяки збільшенню розміру чистого прибутку на 48,8% або на 600,86 тис.грн. підприємство отримає можливість підвищити використання прибутку на виробничий розвиток більше ніж на 80%, а на соціальний

розвиток більше ніж на 50% тобто спрямувати більшу частину прибутку на розвиток підприємства.

Підтвердити або спростувати правильність вибору методу планування чистого прибутку допоможе проведення економічної експертизи. Для цього проведемо розрахунок показників рентабельності ТОВ «Підприємство промислових постачань» на 2021 рік на основі планових показників (табл. 3.12.).

Таблиця 3.12.

Обґрунтування розроблених планових показників рентабельності підприємства

Показники рентабельності	2019 рік	2020 рік	Відхилення +/-	План на 2021 рік	Відхилення +/-
Рентабельність комерційна (валова)	3,26	3,02	-0,23	8,04	5,01
Рентабельність комерційна (нетто-рентабельність продукції)	1,92	3,79	1,87	6,35	2,56
Рентабельність продажів	4,91	4,71	-0,21	4,92	5,01
Рентабельність виробництва	6,45	6,30	-0,15	3,11	5,01

Таким чином, оптимальність вибору методу планування прибутку повністю підтверджується, тому, що усі показники рентабельності у плановому 2021 році збільшуються, що свідчить про підвищення ефективності управління прибутком підприємства.

3.3. Шляхи підвищення ефективності використання прибутку підприємства

Основною формою прояву економічної кризи виступає істотне порушення економічної рівноваги на підприємстві. Це характеризується зниженням прибутковості підприємства, втратою платоспроможності, зниженням фінансової стійкості і рядом інших параметрів, що забезпечують

фінансову безпеку підприємства в процесі його розвитку. З урахуванням цієї характеристики економічної кризи підприємства, виділимо ряд заходів, необхідних для встановлення економічної рівноваги та підвищення прибутковості діяльності ТОВ «Підприємство промислових постачань».

Ефективне управління прибутком підприємства має три складові: стратегічне планування прибутку; стратегічна організація і стратегічний контроль [43, с. 138].

Ефективність управління прибутком підприємства залежить від ефективності стратегічного планування. Ціллю стратегічного планування прибутку є приведення можливостей підприємства у відповідність із можливостями його оточення. В умовах динамічно змінюваного середовища воно є найважливішим чинником стійкості й розвитку підприємства. Ефективність стратегії визначається відповідними внутрішніми параметрами підприємства, його положенням на ринку і в цілому - в зовнішньому середовищі. Виділяючи слабкі місця, слід спрямовувати всі сили на їхнє усунення.

Стратегічне планування виступає як процес обґрунтування системи заходів одержання прибутку в необхідному обсязі та ефективного його використання відповідно до завдань розвитку підприємства в плановому періоді.

Через те, що досліджуване підприємство має стійку внутрішню структуру й об'ємні запаси при нестабільному зовнішньому середовищі, найбільш ефективними будуть дії, направлені на пом'якшення зовнішніх загроз на ринку шляхом диверсифікації (освоєння нових товарів і ринків) й інтеграції бізнесу. У мінливих умовах зовнішнього середовища, коли час на ухвалення рішення різко скорочується, наявність гнучкої стратегії набуває життєво важливого значення.

Для підприємства ТОВ «Підприємство промислових поставчань» рекомендовано організаційно-методичну схему стратегічного планування прибутку, яка складається із послідовних етапів підпорядкованих між собою складових (рис.3.6).

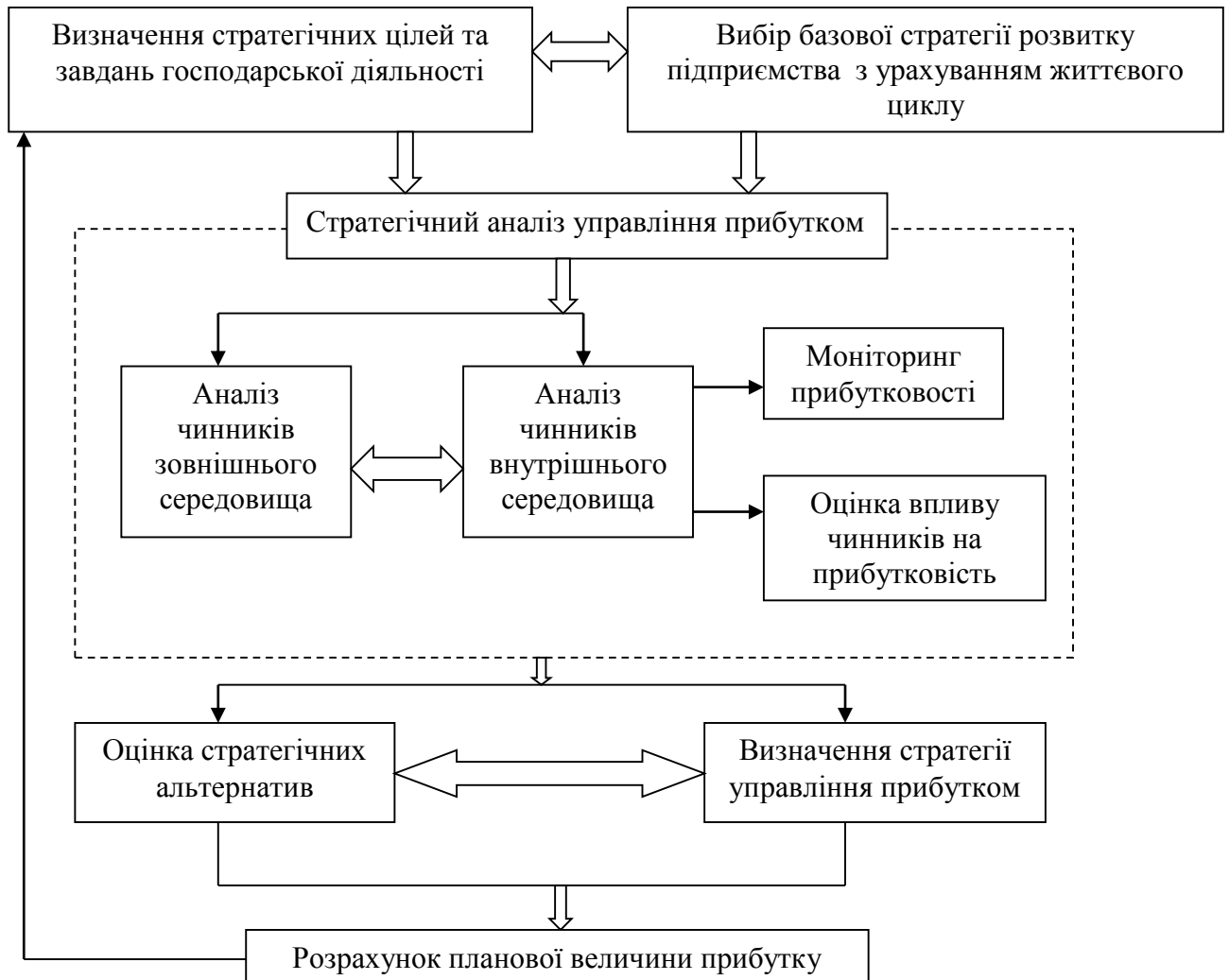


Рис. 3.6. Організаційно-методична схема стратегічного планування прибутку підприємства ТОВ «Підприємство промислових поставчань»

Ефективне управління прибутком передбачає дослідження як загальної ефективності управління підприємством, так і погодженості існуючої стратегії управління прибутком з базовою стратегією та зовнішнім середовищем функціонування підприємства. Тому на першому етапі стратегічного планування визначаються стратегічні цілі та завдання господарської

діяльності підприємства та здійснюється вибір базової стратегії розвитку з урахуванням періоду життєвого циклу.

На другому етапі проводиться стратегічний аналіз управління прибутком, який складається із аналізу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, моніторингу прибутковості та оцінки впливу чинників на прибутковість підприємства.

Якщо розглядати стратегічний аналіз з позицій його функціонального призначення, то слід зауважити: він являє собою аналітичну основу стратегічного планування. Саме тому тільки після його здійснення доцільно переходити до безпосереднього третього етапу стратегічного планування, а саме до оцінки стратегічних альтернатив, та визначення стратегії ефективного управління прибутком. На цьому етапі підприємствам рекомендовано визначити конкретні показники і завдання, а також потребу у обсязі, структурі та строках постачання необхідних ресурсів. Основою для розробки стратегії управління прибутком є фактори ефективності, виявлені в процесі стратегічного аналізу. Вони виходять із головної мети, яку переслідує підприємство (забезпечення прибутку, рентабельності, постійного зростання доходів), цілей конкурентної стратегії (забезпечення конкурентних переваг). Також визначальну роль при виборі певної моделі розвитку підприємства відіграє стадія його життєвого циклу.

Також на цьому етапі варто дотримуватися принципу стратегічного планування - багатоваріантності. Даний принцип передбачає необхідність розробки кількох стратегічних альтернатив та їх оцінку на предмет відповідності можливостям і погрозам зовнішнього оточення, цілям та завданням підприємства. Але при цьому треба не забувати про необхідність скорочення кількості можливих стратегій до мінімуму і оцінки забезпеченості обраної стратегії ресурсами, які є у підприємства.

Заключним етапом стратегічного планування прибутку є розрахунок його планової величини. Закінчується цей етап перевіркою відповідності прогнозних розрахунків цільової суми: так якщо відповідність досягнута, то

стратегічний план приймається до виконання, у протилежній ситуації, виявляють можливі резерви збільшення прибутку за рахунок раціонального використання ресурсів, зниження витрат та збільшення доходів, або корегують суму цільового прибутку.

Важливою складовою ефективного управління прибутком, як основи антикризового управління підприємства є аналіз системи стратегічного контролю прибутковості. Це обумовлено тим, що від його дієвості залежить не тільки оперативне виявлення й усунення диспропорцій, відхилень від плану, але і їхнє попередження, а, отже, своєчасне виконання встановлених планів і досягнення намічених цілей. Контроль варто здійснювати за рекомендованими показниками дієвості стратегічного, тактичного й оперативного контролю прибутковості підприємства.

Стратегічний контроль здійснюється за двома напрямками: оцінки якості запланованих дій (безпосередньо стратегії) та вивчення комплексу умов по здійсненню запланованих дій (успішність реалізації стратегії). На рівні ТОВ «Підприємство промислових постачань» рекомендовано проводити стратегічний контроль по наступним основним напрямкам (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Система засобів контролю стратегічного управління прибутком ТОВ
«Підприємство промислових постачань»

Напрямок контролю	Засоби та методи контролю
1	2
Зовнішній контроль	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вплив стратегії управління прибутком підприємства на його положення на ринку 2. Оцінка постачальників, конкурентів, споживачів, посередників з погляду реалізації концепції стратегічного управління прибутком підприємства 3. Рівень координації, інтеграції й взаємодії системи стратегічного управління прибутком

Продовження табл.3.13.

1	2
Контроль дотримання розробленої стратегії	1. Реальність і чіткість визначення мети й завдань діяльності підприємства з урахуванням обраної стратегії 2. Відповідність поставлених цілей і завдань реальним і потенційним можливостям підприємства 3. Обґрунтованість вибору стратегії управління прибутком 4. Розподіл коштів на реалізацію обраної стратегії
Контроль результативності розробленої стратегії	1. Ступінь досягнення поставлених цілей 2. Ефективність використання ресурсів підприємства 3. Аналіз системи стратегічного управління прибутком підприємства

Важливим моментом при цьому є оцінка ефективності реалізації стратегії управління прибутком, яка дозволить вчасно виявляти дисбаланс у виконанні цієї стратегії та забезпечить відповідні управлінські структури необхідною інформацією для прийняття рішень щодо запобігання можливих дисбалансів.

Чітка стратегія управління прибутком, продумана оцінка фінансових результатів підприємства, налагодженість внутрішніх бізнес-процесів, ефективна система мотивації персоналу і розвинута інформаційна база є основними засобами, які дозволять підприємству ТОВ «Підприємство промислових постачань» утримувати лідируючі позиції на ринку і позитивно впливати на його вартість у майбутньому. Кожний із цих напрямів ефективного управління прибутком потребує визначення взаємопов'язаних цілей та завдань, для оцінки результативності досягнення і вирішення яких рекомендовано використовувати збалансовану систему показників.

Висновки по розділу 3

На основі апробації запропонованої схеми вибору стратегії управління прибутком підприємства з урахуванням рівня стратегічного управління прибутком та співвідношення чинників впливу на прибутковість для підприємства ТОВ «Підприємство промислових постачань» можна запропонувати стратегію підвищення рівня рентабельності в рамках базової стратегії стабілізації.

Таким чином, стратегію ефективного управління прибутком варто розглядати як динамічну сукупність взаємозалежних управлінських процесів. Ці процеси логічно впливають один з одного. Однак існує стійкий зворотній зв'язок і відповідно зворотній вплив кожного процесу на інші і на всю їхню сукупність. У цьому полягає важлива особливість структури стратегічного управління прибутком підприємства.

Найбільш оптимальним та досяжним вважаємо значення чистого прибутку отримане способом ковзаючої середньої, оскільки саме він враховує цілі та особливості діяльності підприємства, що досліджується.

Отже завдяки збільшенню розміру чистого прибутку на 48,8% або на 600,86 тис.грн. підприємство отримає можливість підвищити використання прибутку на виробничий розвиток більше ніж на 80%, а на соціальний розвиток більше ніж на 50% тобто спрямувати більшу частину прибутку на розвиток підприємства.

Чітка стратегія управління прибутком, продумана оцінка фінансових результатів підприємства, налагодженість внутрішніх бізнес-процесів, ефективна система мотивації персоналу і розвинута інформаційна база є основними засобами, які дозволять підприємству ТОВ «Підприємство промислових постачань» утримувати лідируючі позиції на ринку і позитивно впливати на його вартість у майбутньому.

ВИСНОВКИ

Ринкова економіка визначає конкретні вимоги до системи управління підприємствами взагалі і ключовими показниками діяльності зокрема. Необхідно більш швидке реагування на зміну господарської ситуації з метою постійного вдосконалювання виробництва відповідно до зміни кон'юнктури ринку та підтримки стійкого фінансового стану підприємства.

Прибуток підприємства є важливим об'єктом управління. Прибуток служить джерелом розширеного відтворення, створення фондів споживання, утримання і розвитку невиробничої сфери, виробничого і соціального розвитку підприємства, матеріального заохочення. Соціально-економічне призначення підприємства здійснюється через прибуток. Однією з основних вимог функціонування будь-якого підприємства в умовах ринкових відносин є беззбитковість підприємницької діяльності, відшкодування витрат за рахунок власних доходів.

Ми з'ясували, що прибуток у ринковій економіці виступає цільовим орієнтиром підприємницької діяльності, оскільки є фінансовою основою її подальшого розвитку. У цьому значенні прибуток одночасно є метою й умовою підприємницької діяльності. В умовах сучасного економічного розвитку країни та формування реальної самостійності підприємств прибуток одержав новий зміст, оскільки в ринкових умовах він виступає не тільки основним джерелом розвитку господарської діяльності будь-якого підприємства, але й стимулом його діяльності. Прибуток забезпечує інтереси держави, власників, персоналу підприємства і є головною рушійною силою ринкової економіки.

Ці зміни відображають нову роль прибутку для діяльності підприємства.

В ході дипломної роботи були вирішено такі **завдання**:

– визначена економічна сутність управління прибутком підприємства в сучасних умовах;

- обґрунтована необхідність проведення аналізу ефективності управління прибутком підприємства;
- визначена ринкова позиція підприємства в порівнянні з конкурентами;
- проаналізована ефективність управління прибутком на підприємстві;
- розроблена стратегія ефективного управління прибутком підприємства;
- проведено планування основних показників діяльності підприємства, як необхідного етапу ефективного управління прибутком підприємства;
- запропоновано шляхи підвищення ефективності використання прибутку підприємством.

Проведене дослідження ефективності управління формуванням прибутку підприємства дозволило зробити наступні висновки.

Кількісна оцінка фінансового, торговельного, кадрового, управлінського, маркетингового та матеріально - технічного потенціалу дозволяє виявити сильні і слабкі сторони кожного підприємства в конкурентній боротьбі. Так ТОВ «Підприємство промислових постачань» опинилося на 3 місці серед шости представлених підприємств. За запропонованою у роботі шкалою (табл.2.10) підприємство опинилося у полі «Середній рівень», що означає, що дане підприємство на сьогодні у своїй діяльності має певні труднощі, які можливо виправити завдяки внутрішньому управлінню потенціалом підприємства. А саме, звернути увагу на кадровий та матеріально-технічний потенціал.

Основним джерелом прибутковості ТОВ «Підприємство промислових постачань» є валовий прибуток та прибуток від операційної діяльності. Однак у порівнянні з 2019 роком розмір валового прибутку зменшився на 4944,00 тис. грн., а прибуток від операційної діяльності зменшився на 28,29%.

Найбільшу питому вагу в розподілі прибутку підприємства у 2019-2020 роках займали: фонд матеріального заохочення, поповнення оборотних активів та фонд розвитку виробництва.

Аналіз показників ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, загалом, свідчить про більш ефективне розпорядження підприємством своїм потенціалом, що виявляється у покращенні значення показників. Так рентабельність сукупних ресурсів збільшилась на 44,58%, рентабельність господарських ресурсів – на 57,51% і становила 5,399% на кінець 2020 року. Інтегральний показник ефективності використання ресурсів становить 1,028, що свідчить про загальне підвищення ефективності їх використання на 2,8% та що є позитивним для підприємства.

Таким чином зроблений висновок, що згідно більшості моделей оцінки ймовірності банкрутства підприємство має стійке фінансове становище та має низьку ймовірність виникнення банкрутства та кризових ситуацій.

Проведене многоваріантне планування прибутку на наступний рік дозволило зробити висновок, що найбільш оптимальним та досяжним вважаємо значення чистого прибутку отримане способом ковзаючої середньої, оскільки саме він враховує цілі та особливості діяльності підприємства, що досліджується. Отже завдяки збільшенню розміру чистого прибутку на 48,8% або на 600,86 тис.грн. підприємство отримає можливість підвищити використання прибутку на виробничий розвиток більше ніж на 80%, а на соціальний розвиток більше ніж на 50% тобто спрямувати більшу частину прибутку на розвиток підприємства.

Підприємству доцільно підвищити ефективність діяльності шляхом використання стратегічного планування. Також рекомендовано використання збалансованої системи показників, яка виступає інструментом ефективного управління прибутком, орієнтує керівництво підприємства на недопущення кризових явищ розвитку підприємства. Для того, щоб підвищити ефективність діяльності ТОВ «Підприємство промислових постачань» може провести горизонтальне злиття з підприємством ТОВ «Грамет» і отримати від цього синергетичний ефект у розмірі 1208,25 тис. грн., що призведе до покращення ситуації для підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Boulton C. What is digital transformation? A necessary disruption. 2020. URL: <https://www.cio.com/article/3211428/what-is-digital-transformation-a-necessary-disruption.html>
2. Osmundsen K., Iden J., Bygstad B. DIGITAL TRANSFORMATION: DRIVERS, SUCCESS FACTORS, AND IMPLICATIONS, *The 12th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)*, Corfu, Greece. 2018.
3. Ritter T., Pedersen C. Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*. Vol. 86. 2020. P. 180-190
4. Smith E., Shirer M. New IDC Spending Guide Shows Continued Growth for Digital Transformation in 2020, Despite the Challenges Presented by the COVID-19 Pandemic. 2020. URL: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS46377220>
5. The official site of We Are Social Inc. Digital in 2020 URL: <https://wearesocial.com/digital-2020>
6. Азаренкова Г.М. Фінанси підприємств: навч. посіб. для самост. вивчення дисципліни. 2-ге вид., випр. і доп. К. : Знання- Прес. 2006. 287 с.
7. Айзексон В. Інноватори: як група хакерів, геніїв та гіків здійснила цифрову революцію. Київ. Видавництво “Наш формат”. 2017. 488 с.
8. Алексеєнко Л.М. Економічний тлумачний словник: власність, приватизація, ринок цінних паперів / Л.М. Алексеєнко, В.М. Олексієнко. Тернопіль: Астон, 2003. 672 с.
9. Андріяш А.С., Могилова А.Ю. Особливості управління прибутком підприємства. *Молодий вчений*. 2014. № 6(09). С. 68- 70.
10. Антонюк О.О. Оцінка рівня прибутковості як важлива складова діагностики кризових явищ підприємства. *Вісник «ХНУ». Економічні науки*. 2013. № 5. Т. 2. С. 20–24.
11. Бабіч В.В., Поддєрьогін А.М. Удосконалення обліку формування, розподілу й використання прибутку. *Фінанси України*. 2012. № 2. С. 103-110.

12. Біла О.Г. Фінанси підприємств : навч. посібник. Львів: Магнолія, 2009. 383 с.
13. Бланк І. О. Управління фінансами підприємств : підручник. 2- ге вид., переробл. і доповн. Київ : Київ. нац. торг.- екон. ун-т. 2017. 792 с.
14. Бойчук В.А., Проскурович О.В. Моделювання адаптивного управління прибутком підприємства. *Вісник хмельницького національного університету*. 2010. № 1. Т. 2. С. 71–76.
15. Буряковський В.В. Фінанси підприємств: навч. Посібник. За ред. В.В. Буряковського. Дніпропетровськ : Пороги, 2006. 246 с.
16. Вахович І.М. До питання управління фінансово-економічними результатами підприємства. *Економічний форум*. – 2015. – № 3. – С. 275–279.
17. Воскобоєва О.В., Ромащенко О.С. Антикризове управління – передумова розвитку сучасного підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 3. С. 87-92. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1944>
18. Воскобоєва О.В., Ромащенко О.С. Індекс цифровізації як основний фактор розвитку цифрових технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4. С. 56-61 URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1974>
19. Дембовський Е.Д. Управлінський облік та аналіз формування прибутку підприємства. Збірник наукових праць VII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих». 2018. №55. С. 227-235.
20. Денисенко М.П. Стан та тенденції розвитку сучасного підприємства: монографія / За ред. д. е. н., проф. М.П. Денисенка. К.: ДКС центр, 2019. 464 с.
21. Економіка підприємництва: підручник/ під ред д.е.н., проф. Фролової Л.В.: Бондаренко М.О. Одеса: ОНПУ, 2020. 708 с.

22. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В.. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 620 с.
23. Економічний аналіз: теорія і практика: підручник / [Г.І. Кіндрацька, М.С. Білик, А.Г. Загородній]; за ред. А.Г.Загороднього. Львів: «Магнолія Плюс», 2006. 248 с.
24. Жадько К.С. Управління прибутком суб'єкта підприємницької діяльності. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «економіко-правові та управлінські аспекти розвитку суспільства: молодіжний погляд». 2019. С. 58-60.
25. Загородній А.Г. Фінансовий словник. 4- те вид., випр. та доп. К. : Т- во «Знання», КОО; Л.: Вид-во Львів. банк. ін.-ту НБУ. 566 с.
26. Ільчук М.М. Підприємницька діяльність та агробізнес. К. : Вища освіта, 2006. 543 с.
27. Ковальчук Н. О., Михайлюк А. В. Фінансове планування в компанії. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 1. С. 23–27.
28. Костецький В.В. Напрями побудови системи управління фінансовими ризиками на підприємстві. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. №3. С. 40-44.
29. Куцик В. І., Лупак Р. Л., Годованюк М. А. Інструменти підвищення ефективності управління формуванням і використанням прибутку в цілях капіталізації підприємства. *Бізнесінформ*. 2017. № 1. С. 167-171.
30. Лойко В.В. Шляхи збільшення обсягу прибутку та підвищення дієвості управління прибутком промислового підприємства в сучасних умовах господарювання. *Международный научный журнал*. 2015. № 7. С. 68-71.
31. Майборода О. Є., Сукрушева Г. О. , Куліш Є. В. Теоретична сутність категорії «прибуток підприємства». *Економіка і суспільство*. 2017. №10. С. 310-313.

32. Мірошніченко О.Ю. Механізм управління прибутком вітчизняних підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 5. С. 280-285.
33. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник : У 2-х томах. Т. 1 / С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрій / За ред. С. В. Мочерного. Львів : Світ, 2005. 616 с.
34. Основи економічних знань: навч. посіб. / А.С.Гальчинський, П.С. Єщенко, Ю.І. Палкін. 2-ге вид., перероб. і допов. К.: Вища школа, 2002. 543 с.
35. Осовська Г.В. Економічний словник / Г.В. Осовська, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадський. К. : Кондор, 2007. 358 с.
36. Предборський В.А. Економічна теорія: підручник. за ред. В.А. Предборського. К. : Кондор, 2007. 492 с.
37. Райко Д. В., Подрез О. І. Соціальна відповідальність як інструмент управління сталим розвитком промислового підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. № 1. С. 173–189. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-1_0-pages173_189.pdf
38. Рикардо, Д. Начала политической экономии и налогового обложения. М.: Соцэкгиз, 1935. 784 с.
39. Свирида О.В., Марковська Н.В. Особливості обліку формування та використання прибутку підприємств. *Економіка та управління: сучасний стан та перспективи розвитку*. 2018. С. 455-458.
40. Словник термінів і понять, що вживаються у чинних нормативно-правових актах України / Упор. : Богачова О.В., Винокуров, К.С., Крусь Ю.І. Відпов. ред. Сіренко В.Ф., Станік С.Р. К. : «Оріяни», 1999. 502 с.
41. Смитт, А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Соцэкгиз, 1935. - 684 с.
42. Старинець О.Г. Особливості формування та розподілу прибутку підприємств зв'язку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Том 1 № 28. С. 170-173.

43. Устенко М.О., Руських А.О. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. Випуск №68. С. 181-192.
44. Філімоненков О.С. Фінанси підприємств : навч. посібник. К. : Кондор, 2007. 400 с.
45. Фінанси підприємств: Підручник / А.М. Поддєрьогін, А.М. Білик, Л.Д. Буряк та ін.; Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. – 8-ме вид., перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2013. 519 с.
46. Фролова Л. В., Носова Т. В. Система ключових індикаторів оцінки ефективності маркетингових заходів в електронній комерції. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. Т. 3, № 2. С. 84-96.
47. Хоменко Д., Овчарик З. Особливості формування і використання прибутку підприємства. Міжнародна науково-практична конференція «Сучасна соціально-економічна система: парадигма, завдання і тенденції». 2018. С. 127-128.
48. Цифрова адженда України – 2020 (“Цифровий порядок денний” – 2020). Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти “цифровізації” України до 2020 року. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>.
49. Шевчук С.В. Теоретичні аспекти класифікації прибутку. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. 2010. № 4(54). С. 201-203.
50. Энциклопедия финансового менеджмента: сокр. пер. с англ./ Ред. кол.: А.М. Емельянов, В.В. Воронов, В.И. Кушлин и др. 5-е изд. М. : РАГС: ОАО «Изд-во «Экономика», 1998. – 823 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ

«Підприємство промислових поставок» за 2019-2020 рр.

Таблиця А.1

Показники	Одиниці виміру	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-)	Темп росту, %
1	2	3	4	5	6
1 Доход від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)					
<i>у поточних цінах</i>	тис. грн.	79717,00	59 636,00	-20081,00	74,81
<i>у порівняних цінах</i>	тис. грн.	79717,0	54661,78	25055,22	68,57
2 Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	66344,00	49657,00	-16687,00	74,85
3 Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	41225,00	29482,00	-11743,00	71,51
4 Валовий прибуток	тис. грн.	25119,00	20175,00	-4944,00	80,32
5 Інші операційні доходи	тис. грн.	1603,00	1322,00	-281,00	82,47
6 Адміністративні витрати	тис. грн.	7805,00	6350,00	-1455,00	81,36
7 Витрати на збут	тис. грн.	14140,00	11520,00	-2620,00	81,47
8 Інші операційні витрати	тис. грн.	1518,00	1290,00	-228,00	84,98
9 Прибуток від операційної діяльності, в сумі	тис. грн.	3259,00	2337,00	-922,00	71,71
<i>у % до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)</i>	%	4,9	4,7	-0,20	95,92
10 Доход від участі в капіталі	тис. грн.	0,00	0,00	0,00	0,00
11 Інші фінансові доходи	тис. грн.	191,00	221,00	30,00	115,71
12 Інші доходи	тис. грн.	4391,00	220,00	-4171,00	5,01
13 Фінансові витрати	тис. грн.	1320,00	1048,00	-272,00	79,39
14 Втрати від участі в капіталі	тис. грн.	0,00	0,00	0,00	0,00
15 Інші витрати	тис. грн.	4360,00	229,00	-4131,00	5,25
16 Прибуток до оподаткування:	тис. грн.	2161,00	1501,00	-660,00	69,46
<i>у % до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)</i>	%	3,25	3,02	-0,23	92,92
17 Податок на прибуток	тис. грн.	389,00	270,00	-119,00	69,50
18 Дохід з податку на прибуток	тис. грн.	0,00	0,00	0,00	0,00

Продовження таблиці А.1

1	2	3	4	5	6
19 Чистий прибуток	тис. грн.	1772,00	1231,00	-541,00	69,50
20 Середньооблікова чисельність працівників	чол.	139,00	129,00	-10,00	97,72
21 Продуктивність праці	тис. грн.				
в поточних цінах	тис. грн.	181,59	139,01	-42,58	76,55
в порівняних цінах	тис. грн.	181,59	127,53	-54,06	70,23
22 Фонд заробітної плати, в сумі	тис. грн.	14633,2	14721,00	87,8	100,60
у % до чистої виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	%	22,06	29,65	7,59	134,41
23 Середня заробітна плата одного робітника в місяць	грн.	8772,97	9509,71	736,74	126,57
24 Середньорічна вартість основних засобів по первісній вартості	тис.грн	49082,50	50126,00	1043,50	102,13
25 Фондовіддача	тис.грн	1,35	0,99	-0,36	73,25
26 Середньорічна вартість оборотних активів	тис.грн	10962,00	10962,00	0,00	100,00
27 Оборотність оборотних активів	об.	7,27	5,44	-1,83	74,81
28 Капітал (майно)	тис.грн	39968,50	39968,50	0,00	100,00
29 Рентабельність капіталу	%	3,18	4,71	1,53	147,96
30 Власний капітал	тис.грн	29607,00	31113,00	1506,00	105,09
31 Рентабельність власного капіталу	%	3,18	4,71	1,53	147,96
32 Статутний капітал	тис.грн	21870,00	21870,00	0,00	100,00

Діяльність ТОВ «Підприємство промислових постачань» протягом 2019-2020 рр. зазнала певних змін. Виручка від реалізації продукції зменшилась на 20081,00 тис. грн. (25,29%), це обумовлено тим, що підприємство у звітному періоді виробило продукції менше ніж у минулому році та ліквідувало деякі види діяльності (виробництво бруківки). Сума витрат на збут зменшилась на 2620 тис. грн. (18,53 %), собівартість, в свою чергу, також зменшилась - на 11743 тис. грн., що склало 28,49 %, а адміністративні витрати знизилась у 2020 році – на 18,64%. Також у звітному році намітилась

позитивна тенденція до зменшення інших операційних витрат (на 228 тис. грн. – 15,02%), та збільшення інших фінансових доходів (на 15,71%).

Показники прибутковості свідчать про те, що у 2020 році підприємство отримало 20175 тис. грн. валового прибутку порівняно із 25119 тис. грн., що став результатом діяльності підприємства за 2019 рік. Розмір чистого прибутку від звичайної діяльності у 2020 році збільшився на 610,00 тис. грн.

Кількість працівників у звітному році, відповідно, зменшилась, що було зумовлено зміною виробничих орієнтирів – відмовою від виробництва бруківки. У той самий час продуктивність праці робітників значно погіршилась, зменшившись на 23,45%. Фонд заробітної плати працівників збільшився – на 23,69%, що говорить про збільшення заробітної плати кожного окремого працівника підприємства (в середньому на 736,74 грн), тоді як відношення ФОП до виручки стало більшим і збільшилось на 11,97 відсоткові одиниці.

Динаміка зміни вартості основних фондів пояснюється купівлею п'яти одиниць транспорту для парку ТОВ «Підприємство промислових постачань», та деякими іншими придбаннями. Також у 2020 році було придбано новий комбайн для виробництва піщано-щебеневої суміші.

Оборотність оборотних активів у звітному році зменшилась на 25,19%, що було спричинено сталістю вартості оборотних активів підприємства, та збільшенням виручки від реалізації.

Таким чином, за досліджуваний період ТОВ «Підприємство промислових постачань» зробило значні капіталовкладення у реконструкцію та оновлення матеріально-технічної бази, зменшило кількість робочих місць, але збільшило середню заробітну платню працівникам та їх соціальне забезпечення, багато уваги приділялось ефективному маркетингу та рекламі.

Додаток Б

Таблиця Б.1

Рейтингове оцінювання ефективності використання потенціалу підприємства

Складові потенціалу	Показники, що характеризують складові ЕПП	Од. Вим.	Значення показників						Показник	MAX	MIN	MAX-MIN
			ТОВ "ТІПІ"	ТОВ "Грамет"	ПП "Арка-сервіс"	ТОВ "Керамік"	ТОВ "Агробудсервіс"	ТОВ "Агробудмат"				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Фінансовий потенціал	Оборотність запасів	днів.	0,370	1,000	0,592	0,731	0,359	0,445	С	5,899	2,115	3,784
	Оборотність оборотних активів	днів.	0,715	0,701	1,000	0,965	0,385	0,255	С	7,610	1,940	5,670
	Коефіцієнт загрузки активів	коєф.	0,095	0,092	0,110	1,000	0,385	0,213	С	1,941	0,179	1,762
	Рентабельність власного капіталу	%	0,090	0,198	0,279	1,000	0,013	0,019	С	56,125	0,743	55,382
	Коефіцієнт фінансового левериджу	коєф.	0,010	0,155	0,116	1,000	0,433	0,176	С	5,168	0,050	5,118
Разом по групі			1,280	2,146	2,096	4,695	1,575	1,109				
Інтегральний показник			0,062	0,063	0,067	0,236	0,229	0,089				
Торговий потенціал	Рентабельність оборотних активів	%	0,679	1,000	0,979	0,830	0,020	0,070	С	1,908	0,313	1,595
	Фондовіддача нематеріальних активів	тис. грн	1,000	0,061	0,031	0,458	0,542	0,159	С	54,282	0,720	53,562
	Рентабельність майна	%	1,000	0,065	0,103	0,096	0,003	0,008	С	1,883	0,622	1,261
Разом по групі			2,679	1,126	1,113	1,384	0,566	0,237				
Інтегральний показник			0,530	0,550	0,659	0,739	0,185	0,078				
Управлінський потенціал	Коефіцієнт фінансової незалежності	коєф.	0,408	1,000	0,693	0,164	0,303	0,731	С	548,770	56,881	491,889
	ROI	%	0,071	0,194	0,241	1,000	0,014	0,013	С	38,126	0,855	37,271
	Коефіцієнт загальної ліквідності	коєф.	0,394	0,338	0,912	0,301	0,374	0,788	С	0,018	0,002	0,016
	Коефіцієнт фінансової стійкості	коєф.	1,000	0,604	0,809	0,094	0,216	0,531	С	30,300	6,756	23,544
Разом по групі			1,873	2,137	2,655	1,559	0,907	2,063				
Інтегральний показник			0,631	0,450	0,661	0,250	0,105	0,488				

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Кадровий потенціал	Продуктивність праці одного робітника	тис. грн	0,211	0,104	1,000	0,204	0,484	0,269	С	548,774	56,881	491,894
	Прибуток на одного працівника	тис. грн	0,096	0,057	0,634	1,000	0,022	0,024	С	38,126	0,855	37,271
	Трудоємність товарів	тис. грн	0,778	1,000	0,111	0,500	0,222	0,389	Д	0,018	0,002	0,016
	Рівень витрат на оплату праці	тис. грн	1,000	0,971	0,245	0,530	0,223	0,403	Д	29,418	6,756	22,662
Разом по групі			2,085	2,131	1,990	2,234	0,952	1,085				
Інтегральний показник			0,088	0,009	0,899	0,562	0,575	0,408				
Маркетинговий потенціал	Рентабельність продажів	%	0,066	0,111	0,129	1,000	0,009	0,018	С	34,108	0,321	33,786
	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	коэф.	1,000	0,893	0,666	0,054	0,104	0,332	С	16,933	1,008	15,925
	Частка ринку	%	1,000	0,869	0,554	0,330	0,156	0,150	С	32,700	4,900	27,800
Разом по групі			2,066	1,873	1,349	1,385	0,269	0,499				
Інтегральний показник			0,682	0,642	0,436	0,404	0,022	0,110				
Матеріально-технічний потенціал	Фондовіддача	тис. грн	0,210	0,511	1,000	0,126	0,413	0,374	С	4,729	0,597	4,132
	Рентабельність основних фондів	%	0,317	0,440	1,000	0,978	0,030	0,052	С	20,836	0,628	20,208
	Фондоозброєність	тис. грн	0,410	0,173	0,853	1,376	1,000	0,614	С	187,176	23,536	163,641
Разом по групі			0,936	1,124	2,853	2,480	1,444	1,040				
Інтегральний показник			0,264	0,288	0,855	0,659	0,339	0,224				
Рейтинговий показник по системі показників			4,521	3,262	7,445	5,970	1,603	1,854				
Рейтингова оцінка за системою показників			3	4	1	2	6	5				

Додаток В

Таблиця В.1

Оцінка інтегрального показника ефективності управління економічним потенціалом ТОВ «Підприємство промислових поставок» у 2020 р.

Складові потенціалу	Показники, що характеризують складові економічного потенціалу підприємства	Од. виміру	Фактичне значення	Рекомендоване значення	Ступінь відповідності	Вагомість	Інтегральний показник
Фінансовий потенціал	Оборотність запасів	коєф.	2,1826	5,899	0,050	0,2	0,010
	Оборотність оборотних активів	об.	5,44	7,611	0,070	0,1	0,007
	Коефіцієнт завантаження активів	коєф.	0,1838	1,941	0,095	0,1	0,086
	Рентабельність власного капіталу	%	5,0686	56,125	0,090	0,3	0,097
	Коефіцієнт фінансового левериджу	коєф.	0,0505	5,168	0,010	0,3	0,025
Інтегральний показник							0,225
Торговий потенціал	Рентабельність оборотних активів	%	14,386	21,174	0,694	0,5	0,347
	Фондовіддача нематеріальних активів	тис. грн	23226	23226	1	0,3	0,301
	Рентабельність майна	%	94,773	94,773	1	0,2	0,200
Інтегральний показник							0,848
Управлінський потенціал	Коефіцієнт фінансової незалежності	коєф.	0,7784	1,908	0,408	0,3	0,122
	ROI	%	3,859	54,282	0,071	0,1	0,007
	Коефіцієнт загальної ліквідності	коєф.	0,814	1,883	0,432	0,2	0,086
	Коефіцієнт фінансової стійкості	коєф.	2,0651	2,0651	1	0,4	0,400
Інтегральний показник							0,615
Кадровий потенціал	Продуктивність праці одного робітника	тис. грн	115,84	548,77	0,211	0,4	0,084
	Прибуток на одного працівника	тис. грн	3,676	38,126	0,096	0,1	0,010
	Трудоємність товарів	тис. грн	0,014	0,018	0,778	0,2	0,156
	Рівень витрат на оплату праці	%	30,301	30,301	1	0,3	0,300
Інтегральний показник							0,55
Маркетинговий потенціал	Рентабельність продажів	%	2,2633	34,108	0,066	0,5	0,033
	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	коєф.	18,55	18,55	1	0,2	0,200
	Частка ринку	%	9,670	28,4	0,340	0,3	0,102
Інтегральний показник							0,335
Матеріально-технічний потенціал	Фондовіддача	тис. грн	0,99	4,729	0,209	0,3	0,063
	Рентабельність основних фондів	%	6,60	20,836	0,317	0,5	0,159
	Фондоозброєність	тис. грн	55,702	187,18	0,298	0,2	0,060
Інтегральний показник							0,281
Загальний інтегральний показник							0,675

Додаток Г

Основні методи планування формування прибутку

№ п/п	Назва методу	Сутність методу	Переваги ти недоліки
1.	Економіко-статистичний метод	Базується на результатах аналізу динаміки різних видів прибутку за ряд попередніх періодів та виявлення закономірностей, які розповсюджуються й на плановий період.	Є найпростішим методом, але й найменш точним, оскільки не враховує змін факторів зовнішнього середовища, що впливають на прибуток, й факторів внутрішнього розвитку підприємства в майбутньому періоді.
2.	Метод прямого розрахунку	В його основі лежить по асортиментний розрахунок прибутку від випуску й реалізації продукції. Даний метод може бути використаним лише в тому випадку, якщо на попередній стадії планування прибутку вже сформовані плані доходу, витрат і податкових платежів.	Відносно простий метод та досить надійний, проте має наступні недоліки: - недостатньо зорієнтований на досягнення цільових (нормативних) показників прибутку; - він дозволяє виконувати лише одно варіантні розрахунки планованих показників.
3.	Нормативний метод	Є відносно простим методом планування прибутку. Певне розповсюдження отримав для нових підприємств. Головною умовою застосування є наявність на підприємстві відповідної нормативної бази.	Недоліком даного методу є те, що він не пов'язаний з іншими показниками діяльності підприємства, тому не може бути використаним в багатоваріантних розрахунках суми прибутку.
4.	Метод «СVP»	Використання даного методу базується на залежності прибутку від таких факторів, як обсяг реалізації продукції у вартісному виразі, суми і рівня чистого операційного доходу, суми й рівня змінних операційних витрат, суми постійних операційних витрат, сума податкових платежів.	Дозволяє визначити різні види прибутку за наявності однієї й тієї ж інформації, котра використовується при застосуванні методу прямого розрахунку.
5.	Метод цільового формування прибутку	Базується на попередньому визначенні необхідності у власних фінансових ресурсах, що формуються за рахунок чистого прибутку підприємства.	Дозволяє забезпечити найбільший зв'язок планових показників ці стратегічними цілями управління прибутком в майбутньому періоді.
6.	Метод факторного моделювання прибутку	Базується на побудові моделі формування прибутку з урахуванням ступеню впливу на прибуток таких основних факторів, як зміна обсягів й структури виробництва й реалізації продукції, зміна середнього рівня поточних витрат та ін.	Являється найбільш складним, оскільки вимагає здійснення обширних аналітичних і прогнозних розрахунків.