

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**

**ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА  
Кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності**

рівень освіти другий «Магістр»  
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Форма навчання: денна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на тему

**ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ  
ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Виконав: студент групи ПТБДМ-61  
галузі знань 07 «Управління та  
адміністрування»  
спеціальності 076 «Підприємництво,  
торгівля та біржова діяльність»  
Лящук Вікторія Олександрівна  
Керівник: к.е.н., доцент Хлевицька Т.Б.  
Рецензент: к.е.н., Ромащенко О.С.

Київ 2023

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**  
**Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва**  
**Кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності**

рівень освіти другий «Магістр»  
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри підприємництва,**  
**торгівлі та біржової діяльності**  
\_\_\_\_\_ **Т.Б.Хлевицька**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

\_\_\_\_\_ **Ляшук Вікторія Олександрівна**

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема роботи \_\_\_\_\_ **Формування ефективної системи управління**  
**прибутком підприємства**

керівник роботи \_\_\_\_\_ **Хлевицька Тетяна Борисівна, к.е.н., доцент**,  
*(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)*

затверджені наказом закладу вищої освіти від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року № \_\_\_\_

2. Строк подання студентом роботи \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України; річні звіти та первинна документація ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС»; результати опитування та власних спостережень.

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

1. Теоретичні засади формування ефективної системи управління прибутком підприємства

2. Діагностика прибутку та рентабельності підприємства

3. Напрямки підвищення ефективності управління прибутком підприємства

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових графіків та таблиць): \_\_\_\_\_ 26 рис., 16 табл.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Хлевицька Т.Б. завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності		
2	Хлевицька Т.Б. завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності		
3	Хлевицька Т.Б. завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності		

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	11.10.2022 р.	Виконано
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	12.10.2022 р.	Виконано
3	Підготовка 1 розділу	01.11.2022 р.	Виконано
4	Підготовка 2 розділу	22.11.2022 р.	Виконано
5	Підготовка 3 розділу	13.12.2022 р.	Виконано
6	Висновки	15.12.2022 р.	Виконано
7	Підготовка остаточного варіанту роботи	17.12.2022 р.	Виконано
8	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	20.12.2022 р.	Виконано
9	Написання відгуку науковим керівником	21.12.2022 р.	Виконано
10	Зовнішня рецензія	21.12.2022 р.	Виконано
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	22.12.2022 р.	Виконано
12	Попередній захист роботи	23.12.2022 р.	Виконано
13	Захист кваліфікаційної магістерської роботи	18.01.2023 р.	Виконано

Студент

\_\_\_\_\_

(підпис)

Лящук В.О.

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Хлевицька Т.Б.

## РЕФЕРАТ

**кваліфікаційної магістерської роботи**  
**«Формування ефективної системи управління прибутком підприємства»**  
**здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти**  
**ННІ менеджменту та підприємництва**  
**спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**  
**освітньо-професійної програми «Підприємництво та фінанси»**  
**Державного університету телекомунікацій**  
**Лящук Вікторії Олександрівни**

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 108 сторінках друкованого тексту, у тому числі робота містить 16 таблиць, 26 рисунків, 100 використаних джерел та 3 додатки.

У першому розділі кваліфікаційної магістерської роботи проведено дослідження сутності прибутку підприємства. Досліджено сутність та значення прибутку підприємства. Визначено основні завдання, функції, принципи прибутку, а також виявлено фактори впливу на прибуток підприємства. Обґрунтовано методи формування прибутку підприємства. Розроблено систему ефективного управління прибутком підприємств.

Другий розділ кваліфікаційної роботи присвячений дослідженню прибутку та рентабельності ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС». У цьому розділі проведено аналіз зовнішнього середовища, аналіз привбливості галузі, SNW – та SWOT-аналіз. Здійснено аналіз динаміки прибутку підприємства, аналіз показників рентабельності, аналіз розподілу і використання чистого прибутку. Розроблена збалансована система показників (ЗСП), яка взаємопов'язує показники діяльності для досягнення стратегічної мети.

У третьому розділі кваліфікаційної магістерської роботи, який присвячений напрямкам підвищення ефективності управління прибутком підприємства, з'ясовано, що при цьому процес управління прибутком

підприємства з використанням стратегічного підходу включає послідовне виконання таких етапів. Планування прибутку підприємства проведено трьома методами: економіко-статистичним, нормативним та «методом СVP». Визначені резерви зростання прибутку .

**Ключові слова:**

Прибуток, управління прибутком, ефективність, рентабельність, стратегія, прогнозування.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПР	
1.1.Економічна сутність, класифікація та функції прибутку підприємства.....	10
1.2.Формування прибутку підприємства в сучасних умовах. ....	21
1.3.Система ефективного управління прибутком підприємства.....	32
РОЗДІЛ 2.ДІАГНОСТИКА ПРИБУТКУ ТА РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1.Ринкова позиція та характеристика економічного стану підприємства	41
2.2 Аналіз динаміки прибутку і рентабельності підприємства .....	62
2.3. Оцінка ефективності управління прибутком .....	68
РОЗДІЛ 3.НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ	
3.1.Розробка стратегії ефективного управління прибутком підприємства.....	76
3.2. Планування прибутку підприємства.....	81
3.3.Напрями підвищення ефективності управління прибутком підприємства.....	87
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	95
ДОДАТКИ.....	105

## ВСТУП

Основним із головних економічних показників результатів підприємницької діяльності є прибуток. Неefективне управління прибутком призводить до зниження ефективності підприємницької діяльності, а це спричиняє необхідність пошуку нових, більш ефективних механізмів формування та використання прибутку. Усе це обумовлює максимальне використання потенціалу підприємства, зростання їх конкурентоспроможності на українському та світовому ринках в сучасних умовах трансформації економічних процесів.

Вагомий внесок у розробці основних теоретико-методологічних особливостей визначення економічної сутності прибутку та його формування і використання зробили вітчизняні вчені. Одночасно теорія і практика показують, що формування ефективної системи управління прибутком підприємства та його використання досліджено недостатньо, без урахування зростання відкритості української економіки.

Ефективне управління прибутком, його формування та використання передбачає використання на підприємстві відповідних організаційно-методичних систем забезпечення цього управління, знання основних механізмів формування прибутку, застосування сучасних методів його аналізу та планування.

Необхідність поглибленого розгляду та вирішення актуальних проблем зумовила вибір теми дипломної роботи, її мети та завдань.

Метою дипломної роботи є формування ефективної системи управління прибутком, діагностика та прогнозування прибутку підприємства.

Для досягнення поставленої мети були поставлені та вирішені такі завдання:

- розкрито економічну сутність прибутку підприємства, розглянуто

класифікацію та функції;

- визначено основи формування та використання прибутку підприємства;
- сформовано систему ефективного управління прибутком;
- визначено ринкову позицію та проаналізовано економічний стан підприємства;
- проаналізовано динаміку прибутку та рентабельності підприємства;
- проведена оцінка ефективності управління прибутком
- розроблено стратегію ефективного управління прибутком підприємства;
- здійснено прогнозування прибутку підприємства;
- визначено напрями підвищення ефективності управління прибутком підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління та формування прибутку, а також його прогнозування у ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування, використання та планування прибутку підприємства.

Інформаційною базою дослідження в роботі стали матеріали ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС».

В якості інформаційної бази дослідження також були використані законодавчі акти державних органів управління, матеріали офіційної державної статистичної, фінансової та бухгалтерської звітності, аналітичні матеріали підприємства.

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

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновку й



бібліографічного списку. Робота містить 108 сторінок тексту, теоретичні й методичні положення ілюструються 26 рисунками, 16 таблицями й 3 додатками. Бібліографічний список містить 100 джерел.

Ключові слова: ПРИБУТОК, УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, ПРИБУТКОВІСТЬ, РЕЗЕРВИ РОСТУ ПРИБУТКУ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Економічна сутність, класифікація та функції прибутку підприємства.

В сучасних умовах трансформації економіки головною метою підприємства є отримання прибутку. Визначення економічної сутності прибутку, його використання, формування ефективної системи управління прибутком є необхідною основою складовою теоретичного обґрунтування розвитку не тільки підприємства, а й бізнесу взагалі.

Прибуток підприємства є складовою частиною доходу, що залишається після відшкодування всіх витрат діяльності підприємства. Він характеризує перевищення надходжень над витратами, мету підприємницької діяльності і вважається одним з головних показників результативності діяльності підприємства [68, с.222-223].

Складність визначення прибутку обумовлюється різноманітністю інтересів, які він відображає. В сучасній літературі існує безліч підходів до визначення прибутку та не існує єдиної точки зору щодо визначення зазначеної економічної категорії.

Поняття та сутність категорії «прибуток» у більшості вчених описується по різному.

А.Сміт під прибутком розумів дохід промислового капіталіста, що залишився після сплати ренти земельному власнику і відсотка власнику грошового капіталу[80].

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

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[76].

Американський економіст Ф. Найт зазначає, що жоден економічний термін або поняття не використовується в такій величезній кількості значень, як «прибуток», це стосується і категорії «доходу» [68, с.222-223].

Оскільки однією з неоднозначних економічних категорій вважається прибуток, то складність його визначення обумовлена різноманітністю інтересів, які він відображає.

Так, 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 [7] .

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 [11].

Білик М.Д. вважає, що не варто ототожнювати прибуток із чистим доходом, оскільки прибуток – це частина категорійного апарату мікроекономіки, а чистий дохід є самостійною категорією макроекономіки [17, с. 131].

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 [40].

Бланк І.О. визначає прибуток як чистий дохід підприємця на вкладений капітал (у грошовій формі), що характеризує його винагороду за ризик здійснення підприємницької діяльності, являє собою різницю між сукупними доходами та сукупними витратами в процесі здійснення цієї діяльності[1] .

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 додану 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 [79].

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 [25].

На думку Буряковського В.В. прибуток – це грошовий вираз основної частини грошових збережень, створених підприємством будь-якої форми власності [26].

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 [27].

Вчені Гайбура Ю.А та Загнітко Л.А. наголосили, що прибуток є обов'язковою умовою розширеного відтворення та функціонування підприємств, основою забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку [31].

Гальчинський А.С.: Прибуток – різниця між продажною ціною товару або послуги і витратами виробництва. Виражає вартість додаткового і частково необхідного продукту [71].

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 [66].

Смельянов 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 [71]. Визначення прибутку,

наведене Ємельяновим А.М., на нашу думку, є досить обмеженим, адже не враховуються фактори, які діють на формування прибутку.

Економісти Єпіфанова І.Ю. та Гуменюк В.С. також досліджують прибуток як різницю між валовими доходами та витратами, проте окреслюють, що отримання прибутку є наслідком ризикової та суспільно-корисної діяльності підприємства[41].

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 [45].

В свою чергу, Каминський П. Д. вважає, що прибуток підприємства в загальному розумінні являє собою частину вартості прибуткового продукту, створеного працею, і є складовою частиною доходу підприємства [4].

За визначенням Мазаракі А.А., прибуток як економічний показник – різниця між ціною реалізації та собівартістю продукції (товарів, послуг), між обсягом отриманого виторгу та сумою витрат на виготовлення та реалізацію продукції [59, с. 449].

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 [66]. 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.

Николишин С.Є. розглядає прибуток не лише як основу функціонування окремого підприємства, але і як базу економічного розвитку держави в цілому[69].

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 [9].

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 [72].

На думку Покропивного С.Ф., прибуток – це частина доданої вартості, виробленої та реалізованої, готової до розподілу. Підприємство отримує прибуток після того, як втілена у створеному продукті вартість буде реалізована і набуде грошової форми[38].

Предборський В.А. вважає, що прибуток є одним з узагальнюючих показників діяльності і окремого підприємця, і підприємства, і галузі, і економіки у цілому [74].

Філімоненков О.С. виокремлює прибуток як частину вартості додаткового продукту, додатковий продукт, виражений у грошах частина чистого доходу, одна з його форм [83].

Шваб Л. І. визначає прибуток як узагальнюючий фінансовий показник діяльності підприємства, який визначається як частина виручки, що залишається після відшкодування усіх витрат на його виробничу й комерційну діяльність [93, с. 483].

Вчені Шляга О.В та Шипуля Л.І. розглядають прибуток як показник, що характеризує успішність і ефективність діяльності будь-якого підприємства[96].

Провівши аналіз існуючих підходів слід зазначити, що прибуток є головне джерело розвитку підприємства, тому як саме за рахунок прибутку підприємство вдосконалює свою матеріально-технічну базу, а також проводить успішну фінансову та інвестиційну діяльність.

Результати дослідження наукових підходів до сучасних трактувань сутності цієї категорії систематизовано нижче (табл.1.1).

Визначення сутності поняття “прибуток	Особливості підходу	Джерело
Прибуток – кінцевий результат, який створює підприємству фінансові ресурси, що необхідні для розширення його діяльності, для формування його сталості та конкуренто-спроможності на ринку товарів і послуг	Досліджено, що прибуток основний елемент фінансових ресурсів підприємства, тобто збільшується значення прибутку у формуванні ресурсів підприємств	Кривицька О.Р. [51]
Прибуток – це перетворена форма додаткового продукту й додаткової вартості, яка виражає відносини міжвласниками засобів виробництва і найманими працівниками з приводу його створення та привласнення	Особливість полягає в тому, що прибуток виражає суспільні відносини, які приносять позитивний фінансовий результат	Мочерний С.В. [67]
Прибуток – фінансова категорія, яка показує позитивний фінансовий результат, характеризує ефективність виробництва, свідчить про обсяг і якість виготовленої продукції, стан продуктивності праці	Розглядається надто широко, що неможливо довести	Мец В.О [64]
Прибуток є не лише результатом успішної діяльності, в контексті підприємництва він виступає як фактор організації виробництва	Погоджуємося частково, оскільки доцільно досліджувати вплив даного фактору на виробництво	Олійник І.О. [70]
Прибуток – це частина заново створеної вартості, виробленої і реалізованої, готової до розподілу	Погоджуємося з автором, що підприємство одержує прибуток після того, як втілена у створеному продукті вартість буде реалізована і набере грошової форми	Поддєрьогін А.М. [73]

Рис. 1.1. Сучасні підходи до трактування поняття “прибуток”

Це різноманіття поглядів до визначення сутності прибутку пояснюється тим, що в світі наукової спільноти не має єдиної думки з цього приводу.

Отже, прибуток – це економічна категорія, активний дохід, що представляє собою виражену в грошовій формі частку доданої вартості, яка реалізована і готова до розподілу і що створюється в процесі виготовлення товарів і послуг за допомогою трьох факторів виробництва: землі, праці, капіталу та підприємницьких здібностей. Як джерело доданої вартості мається на увазі праця підприємця.

Проаналізувавши дані визначення, можемо виділити наступні спільні риси (рис.1.2).

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.

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.

Рис.1.2. Основні риси прибутку підприємства.

Прибуток виконує деякі функції в яких розкривається економічний зміст прибутку. Необхідно зауважити, що функція повинна відображати не тільки внутрішній зміст економічної категорії, а і всі інші якості, що присвоюються їй та відображають ту чи іншу роль, яку відіграє дана категорія.

Щодо функцій прибутку погляди науковців також відрізняються.



На думку французького вченого Бабо А., “прибуток підприємця виконує чотири функції: вимірює успіхи діяльності; є джерелом коштів для фінансування подальшого розвитку; є винагородою власнику капіталу; є потенційною основою прийняття рішень про здійснення інвестицій” [1, с. 87].

Вчені Старостенко Г.Г. та Чорна О.М. виділяють ще й госпрозрахункову функцію прибутку, яка полягає в тому, що прибуток використовують для проведення розрахунків з найманими працівниками та на розширення й модернізацію виробництва [92, с. 147; 149, с. 30].

Грунтуючись на аналіз існуючих підходів вчених до визначення функцій прибутку в економічній літературі, можна виділити такі функції, зображені на рис.1.3.



Рис.1.3. Функції прибутку. (Складено на основі [17, 9, 32, 38, 39])

Слід відмітити, що стимулюючу або розподільчу функції виконує будь-яка інша економічна категорія, така як ціна або заробітна плата. Показник ефективності діяльності взагалі не може виступати функцією, слугуючи суб’єктивним уявленням про економічне явище у формі певних розрахунків.

Прибуток в рамках стимулюючої функції використовується як в інтересах підприємства, так і в інтересах їх працівників та виступає стимулом для управлінського персоналу та працюючих на підприємстві здійснювати

свою діяльність з найвищою ефективністю. А це як наслідок дозволяє забезпечити працівникам отримання винагороди за працю та підприємству. Реалізація цієї функції передбачає не тільки вибір, а й затвердження основних напрямів розподілу прибутку, що забезпечує можливість створення та подальшого використання фонду споживання [21].

Розподільча функція реалізується шляхом використання прибутку джерела формування дохідної частини бюджетів усіх рівнів, починаючи з державного бюджету, через розподіл прибутку у вигляді податку на прибуток, закінчуючи бюджетом окремого структурного підрозділу підприємства. Частина прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства, спрямовується на розширене відтворення та виконання виробничих і соціальних завдань його розвитку [31].

Прибуток в межах оцінюючої функції розглядається як оціночний показник, що характеризує ефект, який отриманий від здійснення господарської діяльності, та дає можливість оцінити її ефективність.

Соціальна функція прибутку знаходиться у нерозривному зв'язку з регулюючою функцією, оскільки спрямування прибутку до бюджетів різних рівнів сприяє реалізації різних загальнодержавних і регіональних соціальних програм [38].

З метою більш глибокого розуміння прибутку слід звернути увагу на підходи щодо класифікації прибутку за різними критеріями. Дослідження економічної наукової літератури показало, що єдиного підходу щодо класифікації прибутку також не має (рис. 1.4).

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 [94].

Значна частина суперечностей, що виникають при визначенні прибутку, полягає в тому, що науковці намагаються характеризувати різні його види, і що, в кінцевому підсумку, призводить до абсолютно різного тлумачення однакових, на перший погляд, понять [39].

Залежно від складу елементів, що формують прибуток	<ul style="list-style-type: none"> <li>• маржинальний прибуток;</li> <li>• валовий прибуток;</li> <li>• чистий прибуток</li> </ul>
За характером діяльності суб'єкта господарювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• прибуток від звичайної діяльності (операційна, фінансова, інвестиційна);</li> <li>• прибуток від надзвичайної діяльності</li> </ul>
Залежно від характеру оподаткування прибутку	<ul style="list-style-type: none"> <li>• прибуток, що підлягає оподаткуванню;</li> <li>• прибуток, що не оподатковується</li> </ul>
Залежно від ступеня розподілу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• прибуток розподілений;</li> <li>• прибуток нерозподілений</li> </ul>
За характером використання прибутку	<ul style="list-style-type: none"> <li>• прибуток, що споживається (розподіляється);</li> <li>• прибуток, що капіталізується (накопичується)</li> </ul>
Залежно від рівня формування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• прибуток групи підприємств;</li> <li>• прибуток суб'єкта господарювання, що входить в групу підприємств;</li> <li>• прибуток структурного підрозділу (філії, представництва)</li> </ul>
Залежно від впливу інфляції прибуток	<ul style="list-style-type: none"> <li>• не скоригований на вплив інфляції (номінальний прибуток);</li> <li>• прибуток скоригований на вплив інфляції (реальний прибуток)</li> </ul>
Залежно від впливу на величину прибутку ризиків у господарської діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• прибуток, не скоригований на величину наслідків ризиків у господарської діяльності;</li> <li>• прибуток, скоригований на величину наслідків ризиків у господарської діяльності</li> </ul>

Рис. 1.4. Класифікація видів прибутку (Складено на основі [21,28,])

*Загальний прибуток* представляє собою кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства, що включає в себе фінансові результати від різних видів його діяльності (продаж продукції, послуги, прибуток від звичайної діяльності, надзвичайних подій).

*Валовий прибуток* – прибуток, розрахований на реалізованій продукції у вигляді різниці між чистим доходом (виручка без ПДВ та акцизів) від реалізації продукції і собівартістю реалізованої продукції [53].

*Прибуток (збиток) від продажу* являє собою валовий прибуток за вирахуванням управлінських і комерційних витрат [39].

*Торговельний прибуток* – є вираженням у грошовій формі чистий дохід підприємця на вкладений капітал, що характеризує його винагороду за ризик здійснення торговельної діяльності, і представляє собою різницю між сукупним доходом і сукупними витратами в процесі здійснення цієї діяльності [38].

*Прибуток від реалізації продукції* (товарів, робіт, послуг) - є основним його видом на підприємстві, безпосередньо пов'язаним з галузевою специфікою діяльності. Аналогом цього терміну виступає термін "прибуток по основній діяльності". В обох випадках під цим прибутком розуміється результат господарювання по основній виробничо-збутовій діяльності підприємства [39].

*Прибуток від операційної діяльності* являє собою сукупний обсяг прибутку від реалізації продукції й прибутку від інших операцій, що не відносяться до інвестиційної або фінансової діяльності.

*Прибуток від інвестиційної діяльності* характеризує підсумковий фінансовий результат від операцій по придбанню (спорудженню, виготовленню) і продажу – основних фондів, нематеріальних активів і інших необоротних активів, а також короткострокових фінансових інвестицій, які не є еквівалентами коштів [38].

*Прибуток від фінансової діяльності* характеризує фінансовий

результат операцій, які приводять до зміни розміру й складу власного капіталу й позичок підприємства (залучення додаткового акціонерного або пайового капіталу, емісії облігацій і інших боргових цінних паперів, залучення кредиту в різних його формах, погашення зобов'язань по основному боргу і т.п.) [38].

*Валовий прибуток* характеризує суму чистого доходу від операційної діяльності за винятком всіх операційних витрат, як постійних, так і змінних [46].

*Прибуток від операційної діяльності* характеризує різницю між всією сумою чистого доходу підприємства і всією сумою його поточних витрат, він включає три основні елементи: прибуток (збиток) від реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг; прибуток (збиток) від реалізації основних засобів, їхнього вибуття, реалізації іншого майна підприємства; фінансові результати від позареалізаційних операцій [54].

*Чистий прибуток* характеризує суму прибутку від операційної діяльності, зменшеного на суму податкових платежів за його рахунок [59].

Таким чином, різні види прибутку враховують особливості формування доходів і витрат підприємства, що дозволяє провести більш повний економічний аналіз і виявити джерела його зростання.

## **1.2. Формування прибутку підприємства в сучасних умовах.**

Сучасні процеси трансформації економіки зумовлюють підприємства прагнути як до одержання максимального прибутку так і до удосконалення методики розрахунків економічних показників.

Формування прибутку – це безперервний процес, який охоплює комплекс дій щодо забезпечення узгодження доходів і витрат підприємств з метою отримання їхнього позитивного сальдо [29, с.287].

Першим і головним етапом формування прибутку підприємства є визначення впливу факторів, які класифікують за різними ознаками.

Вивчення економічної літератури показали, що єдиної точки зору щодо факторів впливу на прибуток не має. Деякі автори поділяють фактори на внутрішні та зовнішні, деякі – основні та другорядні, а деякі виділяють безліч класифікаційних ознак факторів. Традиційний підхід до класифікації передбачає розподіл факторів на зовнішні і внутрішні, що відображено на рис. 1.5.



Рис 1.5. Фактори, що впливають на прибуток підприємств

Зміна в динаміці прибутку стає сигналом необхідності обґрунтування та прийняття управлінських заходів щодо виявлення факторів впливу і їх усунення, якщо він носить негативний характер, або ж якщо він позитивний, то використання їх в якості резерву збільшення прибутку.

матеріально-технічні	•використання більш прогресивних, економія основних і оборотних засобів;
організаційно-управлінські	•створення новітніх організаційних утворень з метою ведення господарської діяльності та інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень;
економічні	•пошук внутрішніх резервів і підвищення ефективності господарської діяльності шляхом аналітичних досліджень;
соціальні	•забезпечення належних умов праці та підвищення кваліфікації персоналу;
екологічні	•виробництво екологічно чистої продукції та застосування безвідходних технологій;
ринково-маркетингові	•формування попиту покупців;
господарсько-правові	•формування довгострокової (стратегічної) та поточної (тактичної) економічної та соціальної політики, спрямованої на реалізацію й оптимальне узгодження інтересів підприємств та споживачів;
адміністративні	•організація управління підприємницькою діяльністю підприємств через державне замовлення, ліцензування, патентування і квотування, сертифікацію і стандартизацію, регулювання цін і тарифів, надання дотацій, компенсацій і субсидій.

Рис.1.6. Фактори впливу на формування прибутку (складено на основі [42, 51, 92]).

Не менш важливим у формуванні прибутку підприємства є другий етап – визначення валового прибутку, оскільки він є вихідним для розрахунку фінансових результатів наступних етапів. Збільшення валового прибутку на величину інших доходів, зменшення на величину інших витрат підприємств забезпечує отримання очікуваного фінансового результату. Формування валового прибутку підприємства рекомендовано здійснювати, в такій послідовності (рис. 1.7).

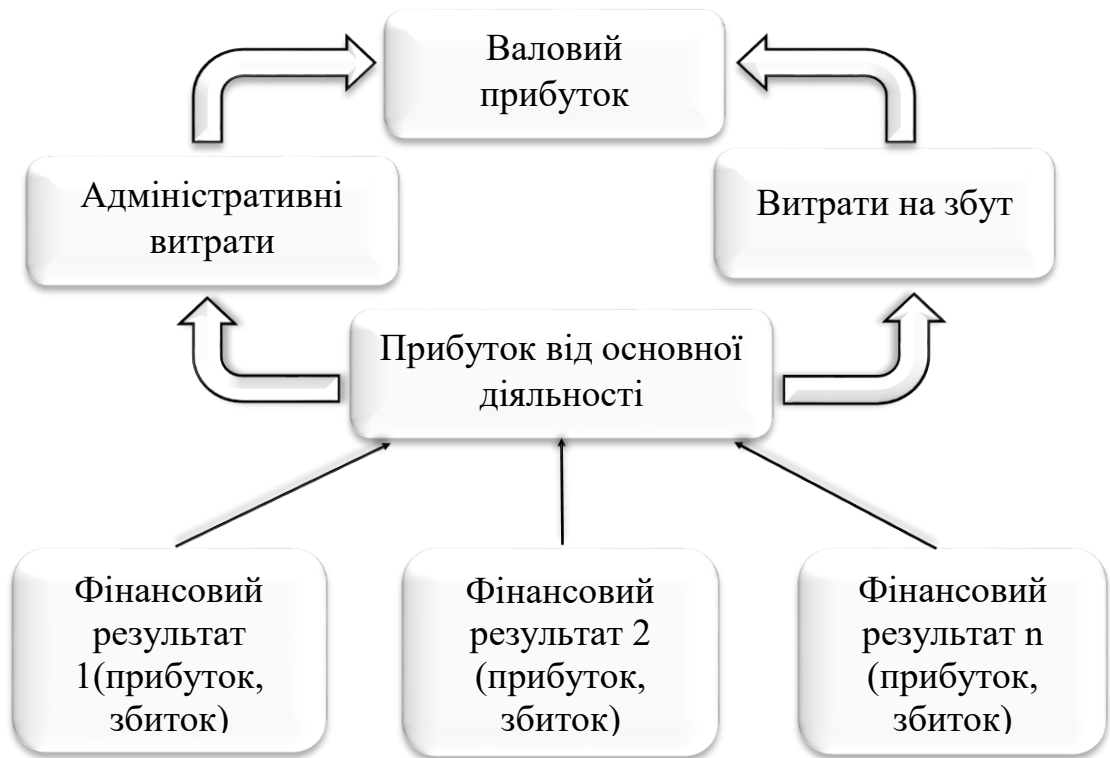


Рис.1.7. Схема формування валового прибутку підприємств в умовах ринкової економіки

Оскільки у підприємства можуть бути також інші доходи й витрати, що не пов'язані з операційною діяльністю, але включаються до звичайної діяльності, тому при складанні прибутку від операційної, фінансової, інвестиційної діяльності та інших операцій буде отримано фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування (рис.1.8).





Рис. 1.8. Формування прибутку (збитку) до оподаткування

Сучасні умови господарювання вимагають суттєвих змін щодо формування та використання прибутку кожного суб'єкта господарювання, а також створення якісної системи розподілу прибутку. Вирішення проблем розвитку бізнесу полягає у вдосконаленні системи розподілу прибутку для забезпечення фінансової стабільності та безпеки бізнесу [51].

Тому сучасні економічні умови потребують суттєвих змін у системі формування і, зокрема, використання прибутку для забезпечення фінансової стійкості та безпеки суб'єктів господарювання.

Третій етап управління прибутком — планування. Від того, наскільки правильно визначено плановий прибуток, буде залежати успішна фінансово-господарська діяльність підприємства [30 с. 251].

При розрахунку планового прибутку необхідно враховувати:

- які фактори впливають на фінансовий результат підприємства у звітному періоді;
- яка сума прибутку або збитку, виявлена у звітному періоді, але відноситься до операцій попереднього періоду - ця сума включається до фінансового результату звітного року;
- яка сума доходів, отриманих у звітному році, крім тих, що належать до наступних звітних періодів; вони відображаються в бухгалтерському обліку та звітності як доходи майбутніх періодів.

Основними методами планування прибутку є:

- економіко-статистичний метод;
- метод прямого розрахунку;
- нормативний метод;
- метод цільового отримання прибутку;
- метод факторного моделювання прибутку;
- метод «CVP».

Економіко-статистичні методи є найпростішими методами планування, але найбільш неточними, оскільки не враховують зміни тих, що впливають на нього не тільки зовнішні фактори, а й фактори внутрішнього розвитку підприємства в майбутньому.

Він заснований на результатах аналізу динаміки різних видів прибутку за ряд попередніх періодів і виявленні закономірностей, які поширюються і на плановий період і розраховується за формулою:

$$P_{пл} = \frac{P_{зв} * Z}{100}, \quad (1.1)$$

де,  $P_{пл}$  – планова сума прибутку до оподаткування, тис.грн;

$P_{36}$  – сума прибутку до оподаткування у звітному (передплановому) періоді;

$Z$  – темп приросту прибутку до оподаткування у плановому періоді, %.

Середньорічний темп росту прибутку розраховують за формулою середньої геометричної:

$$Z_{P_{пл}} = \sqrt[n-1]{\frac{P_{3B}}{P_B}} * 100, \quad (1.2)$$

де  $P_{3B}$  – прибуток за звітний період;

$P_B$  – прибуток за базисний період;

$n$  – кількість періодів.

Слід зазначити, що економіко-статистичний метод є не зовсім точним, оскільки не враховує вплив змін факторів не тільки зовнішнього середовища, а й деяких факторів внутрішнього розвитку підприємства в майбутньому.

Метод прямого розрахунку відносно простий і досить надійний, але може бути використаний тільки в тому випадку, якщо на попередньому етапі планування прибутку вже сформовані плани доходів, витрат і податкових платежів. Він базується на асортиментному розрахунку прибутку від виробництва та реалізації. Найпростіший варіант передбачає зведений розрахунок позицій плану.

Валовий прибуток:

$$P_B = V_p - НДС - C \quad (1.3)$$

де  $C$  – собівартість реалізованої продукції.

Прибуток від операційної діяльності:

$$P_P = V_p - НДС - V_{СУК} \quad (1.4)$$

де  $V_{СУК}$  – сукупні витрати

Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування:

$$П_B = Вp - НДС + D_{in} - B_{CVK} \quad (1.5)$$

де  $D_{in}$  – інші доходи підприємства  
Чистий прибуток:

$$П_ч = Вp - НДС + D_{in} - B_{CVK} - H_{НП} \quad (1.6)$$

Основні недоліки методу прямого розрахунку:

- недостатньо орієнтований на досягнення цільових показників прибутку;
- дозволяє лише односторонній розрахунок планових показників.

Нормативний метод є відносно простим методом планування прибутку. Це стало дещо звичним для нових підприємств. Основною умовою використання цього методу є наявність на підприємстві відповідної нормативної бази.

Розрахунок планової суми прибутку за допомогою:

- а) визначення планової суми прибутку на основі норми прибутку на власний капітал здійснюється за допомогою наступної формули:

$$П_{ПЛ} = \frac{BK_{ПЛ} * H_{чП}}{100}, \quad (1.7)$$

де  $BK_{ПЛ}$  – планова сума власного капіталу;

$H_{чП}$  – норма чистого прибутку на власний капітал (співвідношення чистого прибутку до власного капіталу підприємства).

Планова сума власного капіталу розраховується за формулою:

$$BK_{ПЛ} = BK_{ЗВ} * Z_{BK}, \quad (1.8)$$

де  $BK_{ЗВ}$  – сума власного капіталу в звітному періоді;

$Z_{BK}$  – середньорічний темп приросту власного капіталу.

$$Z_{BK} = \sqrt{\frac{BK_{36}}{BK_6}} * 100 \quad (1.9)$$

б) визначення планової суми прибутку на основі норми прибутку на оборотні активи здійснюється за допомогою наступної формули:

$$П_{ПЛ} = \frac{OA_{ПЛ} * H_{OA}}{100}, \quad (1.10)$$

де  $OA_{ПЛ}$  – планова сума оборотних активів;

$H_{OA}$  – норма прибутку на оборотні активи (співвідношення чистого прибутку до оборотних активів підприємства)

Планова сума оборотних активів розраховується за формулою:

$$OA_{ПЛ} = OA_{3B} * Z_{OA}, \quad (1.11)$$

де  $OA_{3B}$  – сума оборотних активів в звітному періоді;

$Z_{OA}$  – середньорічний темп приросту оборотних активів.

$$Z_{OA} = \sqrt{\frac{OA_{36}}{OA_6}} * 100 \quad (1.12)$$

Основним недоліком цього методу планування є те, що він не пов'язаний з іншими показниками діяльності підприємства. В умовах конкуренції вихідною точкою (початковою точкою) планування є потреби ринку, попит на продукцію та послуги. Тому метод, орієнтований на динаміку темпів і пропорцій у минулому, недостатньо ефективний. Але він демонструє, що для підвищення рентабельності та отримання прибутку в плановому році необхідно підвищити ефективність використання власного та оборотного капіталу.

Метод цільового формування прибутку дозволяє забезпечити найбільший зв'язок планів ефективності зі стратегічними орієнтаціями підприємства. Цей метод заснований на попередньому визначенні потреби у власних фінансових ресурсах, які формуються за рахунок прибутку. Тобто цей розрахунок охоплює як прибуток, який йде на капіталізацію, так і споживання. Суттєвою допомогою в розумінні сутності вибору оптимального рішення є розрахунок точки беззбитковості, критичної точки збуту та коефіцієнта самофінансування [28, с. 17].

Оптимальний прибуток — це така сума прибутку, яка забезпечує повне та ефективне фінансування всіх внутрішніх потреб підприємства у коштах та дозволяє стабільними темпами відрахувань від прибутку брати участь у формуванні доходів державного та місцевих бюджетів.

$$P_{ц_б} = \frac{Пч_ц * 100}{100 - Н_{пп}}, \quad (1.13)$$

Основна роль методу цільового формування прибутку полягає в тому, що отримані на його основі показники розглядаються як важливі орієнтири для розвитку всієї діяльності підприємства і служать базовим елементом для планування інших показників ефективності.

Метод факторного моделювання прибутку є найбільш складним, оскільки вимагає більш значущих аналітичних і прогнозних розрахунків та заснований на побудові моделі формування прибутку з урахуванням ступеня впливу таких основних факторів:

- зміна виробництва та реалізації в натуральній формі;
- зміна структури виробництва та реалізації продукції за основними її видами;
- зміна середнього рівня цін на реалізовану продукцію;
- зміна середнього рівня поточних витрат;
- зміна коефіцієнтів рентабельності оборотних активів;

- зміна коефіцієнта податкової інтенсивності виробництва та реалізації

Метод планування прибутку з використанням системи співвідношення «витрати, збут і прибуток», що дозволяє виявити ролі окремих факторів у формуванні прибутку від реалізації та забезпечити ефективне управління цим процесом [56].

Планові розрахунки при цьому методі ведуться в наступній послідовності:

1) на першому етапі визначається точка безбитковості реалізації продукції в плановому періоді ( $Vp_{ТБУ}$ ):

$$Vp_{ТБУ} = \left( \frac{B_{пост}}{1 - d_{зм}} \right) * \frac{(100 + N_{ндс})}{100}, \quad (1.14)$$

де  $B_{пост}$  – сума постійних сукупних витрат підприємства;

$d_{зм}$  – доля умовно-змінних витрат в чистому доході від реалізації;

$N_{ндс}$  – ставка податку на додану вартість.

2) на другому етапі визначається планова сума прибутку:

$$П_{ПЛ} = (Vp_{ПЛ} - Vp_{ТБУ}) * (1 - d_{зм}), \quad (1.15)$$

де  $Vp_{ТБУ}$  – точка безбитковості реалізації продукції в плановому періоді;

$d_{зм}$  – доля перемінних витрат обігу.

3) на третьому етапі визначається планова сума маржинального прибутку:

$$П_{МПЛ} = Vp_{ПЛ} * (1 - d_{зм}) \quad (1.16)$$

4) на четвертому етапі визначається планова сума чистого прибутку:

$$П_{чПЛ} = П_{ПЛ} * (100 - N_{нп}) / 100, \quad (1.17)$$

де  $P_{\text{ПЛ}}$  – планова сума чистого прибутку;

$H_{\text{ПЛ}}$  – ставка податку на прибуток.

Планова сума чистого прибутку становитиме:

Таким чином, будується механізм планування розміру прибутку підприємства з використанням системи «зв'язок витрат, реалізації та прибутку» залежно від його основних показників:

- Об'єм продаж;
- Розмір і рівень чистого доходу;
- Розмір і рівень змінних витрат;
- Суми постійних витрат;
- Співвідношення постійних і змінних витрат.

Ці фактори можна розглядати як основні чинники формування суми прибутку від реалізації, впливаючи на які можна отримати бажані результати.

### **1.3. Система ефективного управління прибутком підприємства**

В сучасних умовах економічних відношень ефективність господарської діяльності будь-якого підприємства пов'язана з формуванням і розподілом ресурсів з метою досягнення високих фінансових результатів. Основними складовими процесу управління прибутком як процесу дослідження та прийняття рішень є економічне планування. Прибуток вказує на обсяг і якість продукції, стан продуктивності, рівень собівартості і є найважливішою економічною категорією, що відображає позитивні фінансові результати підприємства. Тому значну роль в розвитку підприємства відіграє необхідність вивчення питань ефективного управління прибутком підприємств, що забезпечує інтереси його власників і персоналу.



Аналіз економічної літератури щодо теорії і практики управління прибутком підприємства дозволяє встановити необхідність застосування актуальних наукових підходів (рис.1.9).



Рис. 1.9. Наукові підходи до управління (складено на основі [18,21,41,46]).

Кожен з перерахованих підходів відображає або характеризує один з аспектів управління прибутком підприємства або їх сукупність.

При системному підході прибуток підприємства виступає як сукупність взаємозалежних елементів, які мають вихід, вхід, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок [15].

Комплексний підхід повинен враховувати економічні, організаційні, соціальні, психологічні, а за потреби й інші аспекти управління прибутком підприємства та їх взаємозв'язок [14].

Інтеграційний підхід спрямований на дослідження та зміцнення взаємозв'язків між елементами прибутку, між етапами формування та розподілу прибутку, між рівнями управління прибутком по вертикалі, між суб'єктами управління прибутком підприємства по горизонталі [6].

Маркетинговий підхід орієнтований на споживача. Основним критерієм відбору є підвищення якості відповідно до потреб споживачів і, як наслідок, економія ресурсів за рахунок фактора масштабів виробництва науково-технічного прогресу [14].

При функціональному підході процес управління прибутком розглядається як сукупність функцій. Після встановлення функцій створюється кілька альтернативних об'єктів для виконання цих функцій, і вибирається той, який потребує мінімуму сукупних витрат на один цикл формування та розподілу прибутку [31].

При альтернативному підході покращується прибуток, що дає можливість кардинально покращити структуру об'єкта, напрямки формування та розподілу.

При застосуванні динамічного підходу прибуток враховується в діалектичному розвитку причинно-наслідкових зв'язків його формування, проводиться ретроспективний аналіз за 5-10 і більше попередніх років і перспективний аналіз (прогноз) [33].

Репродуктивний підхід до управління прибутком - підхід, орієнтований на постійне відновлення власного капіталу підприємства, і, крім того, переважно розширене відтворення цього ресурсу.

Процесний підхід розглядає функції управління як взаємопов'язані. Процес управління — це сукупна сума всіх функцій, низка безперервних взаємопов'язаних дій, спрямованих на управління прибутком підприємства.

Кількісний підхід полягає у переході від якісних оцінок прибутку до кількісних із застосуванням математичних, статистичних методів, розрахунків, експертних оцінок, бальних систем тощо.

Суть адміністративного підходу полягає у регулюванні функцій, прав обов'язків, стандартів якості, витрат, тривалості, елементів у нормативних актах (наказах, наказах, інструкціях, стандартах, інструкціях, положеннях тощо) у процесі управління прибутком [ 51].

Новим підходом до прийняття управлінських рішень у сфері управління прибутком є ситуативний підхід, який акцентує увагу на тому, що придатність різних методів управління визначається різними ситуаціями.

У процесі трансформаційних перетворень в економіці відбуваються зміни, що значною мірою впливають на підходи до управління підприємством. Ці зміни відображають нову роль прибутку для підприємства. Тому для ефективного управління підприємством в цілому необхідно вдосконалення існуючих інструментів управління та розробка нових. Нові інструменти управління мають відповідати сучасним економічним умовам українських підприємств. Ефективність сучасної системи управління прибутком значною мірою залежить від того, наскільки ефективними є інструменти управління прибутком підприємства [5].

У системі управління прибутком науковці виділяють безліч елементів. Основні принципи, що знаходяться в основі системи управління прибутком представлені на рис. 1.10:

комплексний характер формування управлінських рішень (управління прибутком повинне розглядатися як комплексна система дій, забезпечуючи розробку взаємозалежних управлінських рішень);

високий динамізм управління (системі управління прибутком повинен бути властивий високий динамізм, що враховує зміну чинників зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу, фінансового стану і інших параметрів функціонування підприємства);

інтегрованість з загальною системою управління підприємством (управлінські рішення впливають на прибуток);

багатоваріантність підходів до розробки окремих управлінських рішень (підготовка кожного управлінського рішення у сфері формування, розподілу і використання прибутку повинна враховувати альтернативні можливості дій, що визначають політику управління прибутком підприємства);

орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства (проекти управлінських рішень в поточному періоді повинні бути змінені, якщо вони вступають в суперечність з місією (головною метою діяльності) підприємства)

Рис.1.10. Основні принципи управління прибутком підприємства.

Слід також зауважити, що принципи управління прибутком залежать від багатьох чинників (рис.1.11).

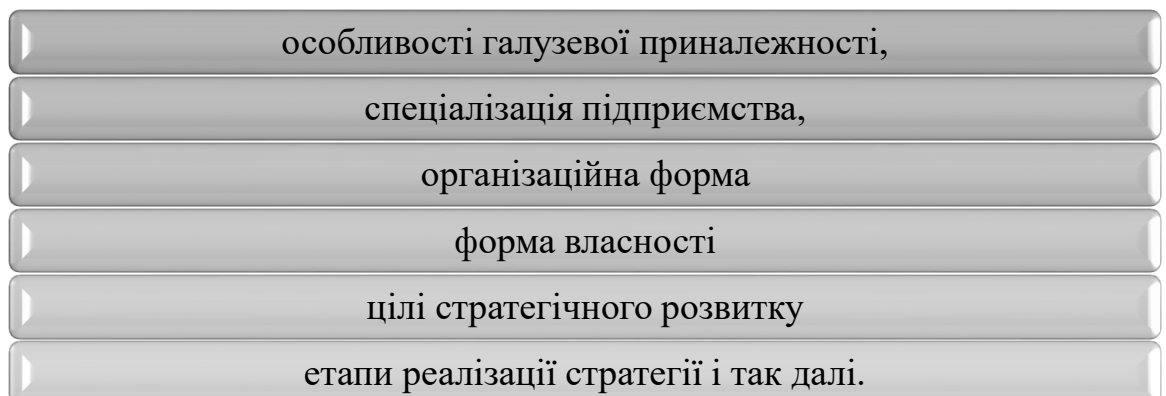


Рис.1.11. Чинники, що впливають на принципи управління прибутком в умовах цифрових трансформацій (складено на основі [21, 29, 42]).

Ці чинники визначають необхідність розробки нових принципів для кожного конкретного підприємства індивідуально, що ґрунтуються на системному підході і комплексному аналізі його діяльності. Дослідження принципів управління дозволяє приймати обдумані, аргументовані рішення при розробці інструментів управління прибутком.

Ключові завдання управління формуванням прибутку підприємства грають важливу роль в процесі управління прибутком підприємства (рис.1.12).

1. Визначення основних джерел його формування.
2. Забезпечення максимізації величини прибутку з урахуванням ресурсного потенціалу підприємства та ринкової кон'юнктури.
3. Забезпечення оптимального співвідношення між рівнем прибутковості підприємства та допустимим рівнем ризику.
4. Забезпечення максимізації ринкової вартості підприємства.
5. Забезпечення ліквідності активів та платоспроможності підприємства.
6. Забезпечення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства у довгостроковому періоді тощо.

Рис.1.12. Ключові завдання управління формуванням прибутку підприємства

Таким чином, ґрунтуючись на різноманітних підходах вчених можна виділити такі елементи системи ефективного управління прибутком підприємств (рис.1.13. )



Рис. 1.13. Елементи системи ефективного управління прибутком підприємств.

Формування системи ефективного управління прибутком підприємства визначає ряд етапів у розподілі та використанні прибутку підприємства:

1. Визначення інформаційної бази для аналізу ефективності функціонування підприємства.
2. Аналіз попереднього досвіду використання прибутку підприємства.
3. Дослідження як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на ефективність одержання прибутку підприємства.
4. Визначення напрямів розподілу прибутку підприємства як у поточному періоді, так і з урахуванням стратегічних і тактичних цілей його розвитку.
5. Розробка системи управлінських рішень для забезпечення ефективного використання прибутку.
6. Забезпечення контролю за виконанням управлінських рішень.
7. Коригування управлінських рішень за результатами контролю [19].

Система управління прибутком підприємства повинна відбуватися в певній послідовності і забезпечувати реалізацію головної мети і основних завдань цього управління. З цією метою запропонована дана структурно-логічна схема системи ефективного управління прибутком підприємства (рис. 1.14).

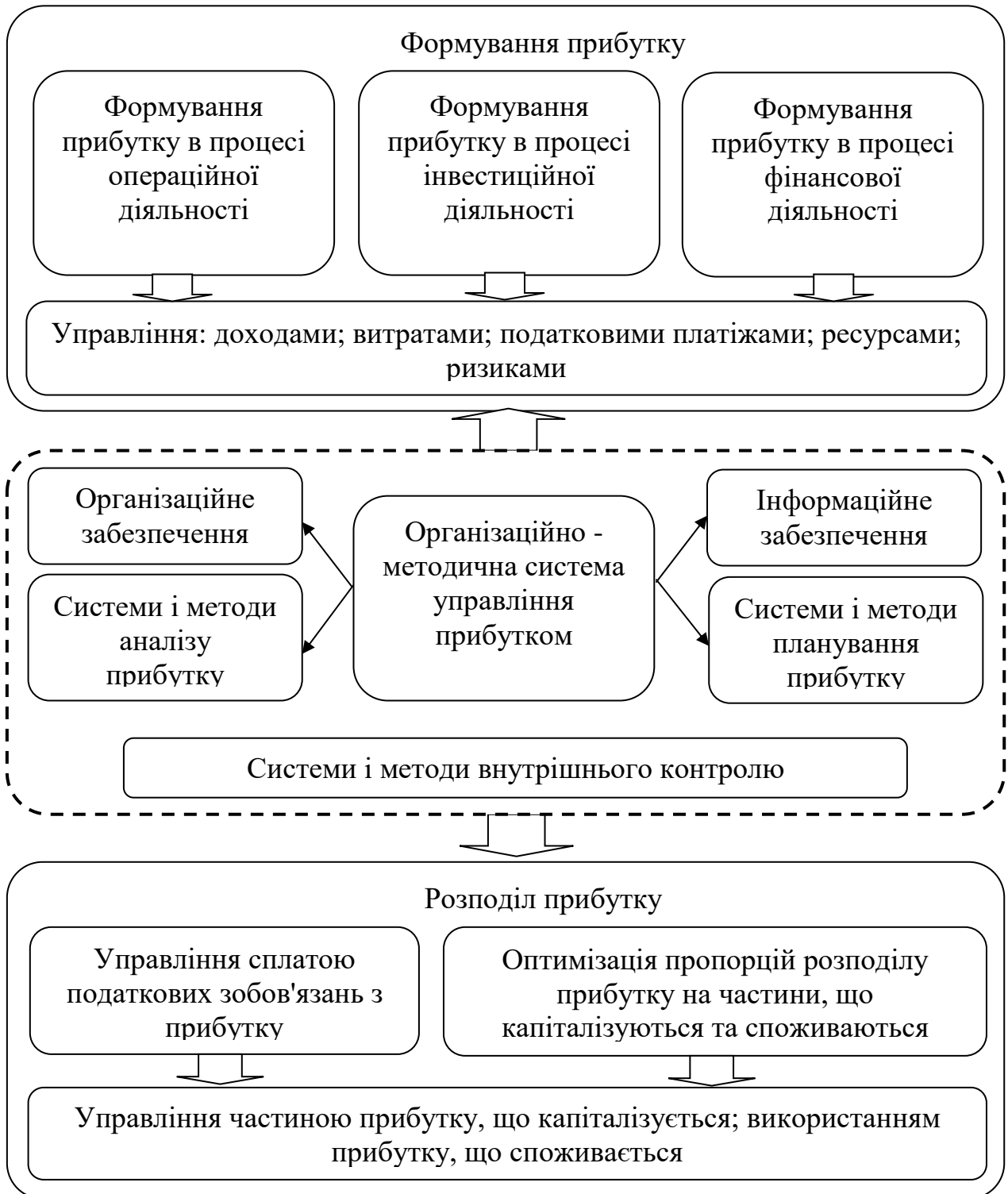


Рис.1.14. Система ефективного управління прибутком підприємства.

Таким чином, система управління прибутком носить інноваційний характер при підготовці інформації для ухвалення управлінських рішень в області управління прибутком.

У рамках системи управління прибутком здійснюються наступні дії:

- аналіз і моніторинг зовнішнього середовища;
- розробка стратегії підприємства;
- підготовка аналітичної інформації, на якій ґрунтується ухвалення рішення по управлінню прибутком;
- ухвалення рішення;
- аналіз і коригування рішення у разі потреби.

Таким чином, система управління прибутком в умовах економічної трансформації забезпечує вироблення та прийняття економічних рішень щодо окремих аспектів формування та використання прибутку та несе відповідальність за результати цих рішень. Саме ця система управління прибутком ґрунтується на формуванні більш ефективних структурних підрозділів підприємства. Тому функціонування підприємств у сучасних умовах слід розглядати з боку забезпечення економічної, фінансової та інформаційної безпеки. Моніторинг цієї інформаційної складової економічної безпеки здійснюється системою управління формуванням прибутку підприємств. Отже, одним із першочергових питань у сучасних умовах ведення бізнесу є формування ефективної системи управління прибутком підприємства.



## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ПРИБУТКУ ТА РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Ринкова позиція та характеристика економічного стану підприємства

ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» має статус зареєстрованої компанії в місті Київ. Товариство є юридичною особою; має у власності відокремлене майно, може від свого імені укладати договори, набувати майнові і різні немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді. Має круглу печатку із своїм фірмовим знаком (символіку), розрахунковий та інші рахунки в гривнях та іноземній валюті в установах банків. Товариство в праві мати штампи та бланки із своїм найменуванням, власну емблему, а також мати зареєстрований у встановленому порядку товарний знак та інші засоби індивідуалізації. Установчим документом Товариства є його Статут.

Засновано підприємство у 2010 році. Основним видом діяльності була допоміжна діяльність у сфері транспорту.

В 2014 році підприємство розширило свою діяльність і почало займатися торгівлею технікою та обладнанням.

В 2018 році на підприємстві змінилося керівництво.

Відповідно до Статуту підприємства ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» місією є професійне задоволення потреб різних галузей економіки України у металевій сировині.

На даному етапі життєвого циклу (рис. 2.1) для ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» генеральною метою є розширення власної присутності на ринку оптової торгівлі відходами та брухтом та зацікавлення споживачів у взаємовигідному довгостроковому співробітництві.

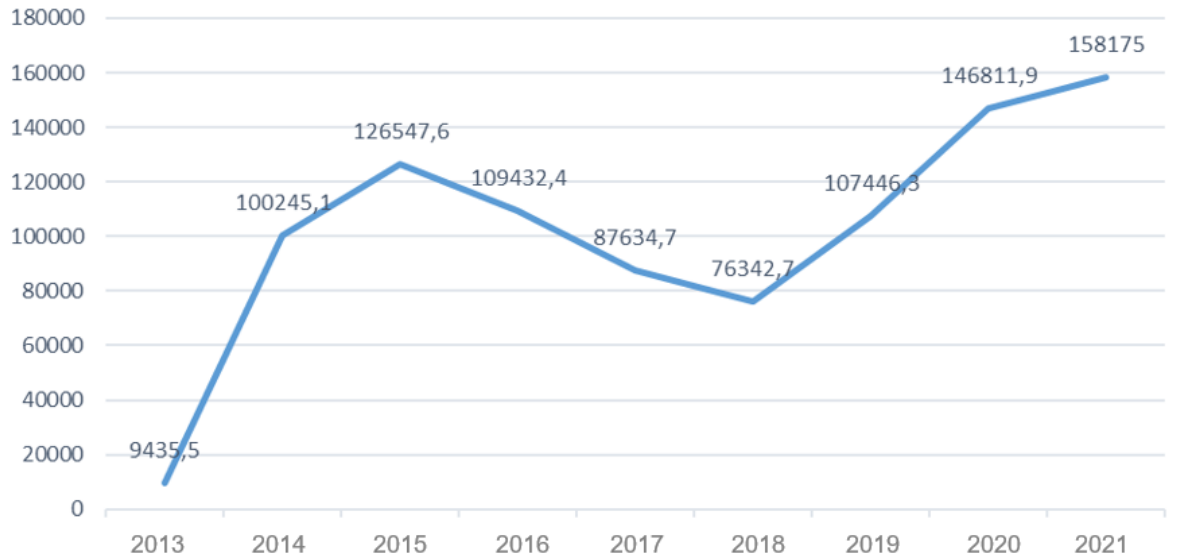


Рис.2.1 Життєвий цикл ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС»

Максимального обсягу виручки підприємство досягло на п'ятий рік у 2015 році, але потім спостерігається спад обсягів діяльності з 2015 до 2017 року. Такий спад пов'язаний з нестабільною ситуацією в країні. Проте, з 2018 року спостерігається підвищення обсягів діяльності з 87446,3 тис.грн. до 158175 тис.грн у 2021 році.

Метою діяльності ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» є торгівля технікою та обладнанням, що забезпечує стійкий прибуток.

Кожен працівник знає свою мету, бачить її, несе відповідальність за роботу перед колективом і своєю совістю, а також за вдосконалення діяльності в своїй області, і визначає завдання і обов'язки по управлінню, бере участь в безперервному процесі вдосконалення діяльності ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС».

Це повна місія компанії, яку можна представити за Ешпріджською моделлю (рис. 2.2.).



Рис. 2.2. Ешріджська модель місії ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС»

#### Цілі ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС»:

поступове розширення масштабів діяльності підприємства на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу;

пошук нових каналів збуту і встановлення нових партнерських відносин;

підвищення продуктивності праці працівників і проведення відповідних заходів щодо підвищення кваліфікації співробітників;

охорона здоров'я працівників підприємства, досягнення високого рівня техніки безпеки.

Завдання підприємства - розширення ринків збуту та перебудова структури підприємства для більш гнучкої логістичної політики підприємства.

Підприємство має складну лінійно-функціональну структуру, яка представлена на рисунку 2.3, тобто вона заснована на тісному сполученні лінійних і функціональних зв'язків.

Ця структура характеризується наявністю органів, що спеціалізуються на виконанні окремих функцій і забезпечують функціонування зв'язку в структурі керування.

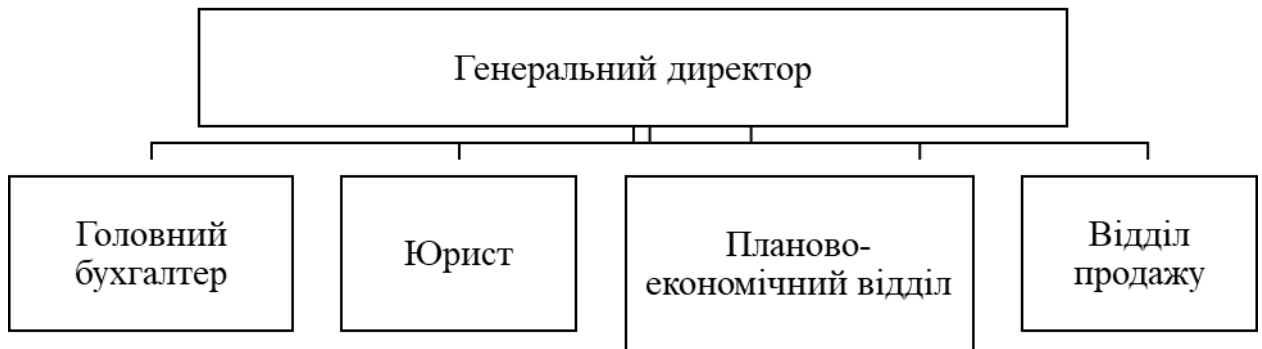


Рис 2.3 Організаційна структура підприємства ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС»

Перевагами цієї структури є: поглиблена підготовка рішень і планів, пов'язаних зі спеціалізацією працівників; можливість залучення консультантів та експертів, забезпечення єдності керівництва та індивідуальної відповідальності.

Недоліками є: відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між підрозділами підприємства; недостатньо чітка відповідальність, оскільки працівники, які готують рішення, як правило, не беруть участь у його виконанні; надмірно розвинена система вертикальної взаємодії; підпорядкування ієрархії управлінню, тобто тенденція до надмірної централізації.

Спеціалізація функцій дозволяє виконувати їх більш вміло. В основі цієї схеми лежить раціональний розподіл повноважень між керівниками та спеціалістами.

Організаційна структура управління передбачає розподіл праці, при якому лінійні підрозділи приймають рішення і керують, а функціональні - консультують, координують і планують господарську діяльність.

Основними конкурентами є: ТОВ «Тех торг», ТОВ «Еко-торг-плюс» та ПП «Вістеп». Інформацію про підприємства-конкуренти отримують із різних

джерел: спеціалізованих банків даних, консалтингових центрів, спеціальних агенцій, з періодичних та спеціальних видань, матеріалів конференцій, рекламних проспектів та ін.

Зробимо кількісну оцінку впливу окремих складових середовища на діяльність підприємства.(табл.2.1).

Таблиця 2.1.

**Аналіз факторів зовнішнього середовища непрямого впливу на  
ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС»**

Чинники	Вплив на галузь	Вплив на підприємство	Спрямованість впливу(+, -)	Інтегральна оцінка
1	2	3	4	5
<b>1.Економічні фактори</b>				
1.1 ВВП	3	3	-	-9
1.2 Індекс інфляції	3	2	-	-6
1.3 Рівень доходів населення	2	3	-	-6
1.4. Рівень безробіття	3	3	-	-9
1.5 Рівень процентної ставки за кредит	1	2	-	-2
1.6. Рівень оподаткування	2	2	-	-4
1.7. Розмір інвестицій в економіку України	1	3	-	-3
Усього				-39
<b>2. Політико-правові фактори</b>				
2.1.Законодавство, регулююче діяльність підприємства	3	2	+	+6
2.2. Можливі зміни в законодавстві	2	2	+	+4
Усього				10
<b>3.Соціально-демографічні фактори</b>				
3.1. Структура населення	2	1	-	-2
3.2 Відношення людей до роботи	2	2	-	-4
3.3. Мобільність людей	1	1	-	-1
Усього				-7

Проведемо аналіз факторів зовнішнього середовища прямого впливу згідно з переліком Харрісона (таблиця 2.2).

**Аналіз факторів зовнішнього середовища прямого впливу на  
ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС»**

Критерії	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
1	2	3	4
1. Вплив споживачів	0,2	2	0,4
2. Рівень конкуренції	0,1	3	0,3
3. Вплив постачальників	0,2	3	0,6
4. Рівень і тип регулювання з боку держави	0,2	1	0,2
5. Прибутковість	0,1	2	0,2
6. Ефективність функціонування в період економічного спаду	0,2	3	0,6
7. Темпи зростання	0,1	3	0,3
8. Рівень організованості договірної політики	0,05	3	0,15
9. Вплив соціально-активних груп	0,05	1	0,05
Усього:	1.00	-	2,4

Рейтинг: 5- найвищий, 1-найнижчий.

Так, найвагомий вплив серед факторів прямого впливу зовнішнього середовища мають такі фактори: рівень конкуренції, вплив споживачів, рівень і тип регулювання з боку держави тощо.

Для того, щоб виявити фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на підприємство, а також передбачити динаміку впливу цих факторів, необхідно провести PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3.

**PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС»**

PEST-чинники	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Напрямки впливу (+,-)	Ступінь важливості для підприємства
<b>1. Політико-правові чинники</b>				
- пасивна інвестиційна політика	3	2	-	-6
- державна політика приватизації	3	3	-	-9
- зміни в законодавстві України	3	2	-	-6
Разом				<b>-21</b>
<b>2. Економічні чинники</b>				
- збільшення рівня інфляції	2	2	+	+4
- збільшення доходів споживачів	3	3	+	+9
- збільшення рівня безробіття	2	1	+	+2
- збільшення процентної ставки за кредит	2	1	-	-2
Разом				<b>+13</b>
<b>3. Соціально-демографічні чинники</b>				
- високий рівень еміграції населення	2	1	-	-2
- збільшення працездатного населення	3	3	+	+9
Разом				<b>+7</b>
<b>4. Науково-технічні чинники</b>				
- виникнення нових підприємств в цій <u>отраслі</u>	3	3	+	+9
Разом				<b>+9</b>
<b>За підсумком PEST-чинники</b>				<b>-2</b>

Як бачимо, на підприємство найбільш позитивно впливають економічні і науково-технічні фактори.

Після проведеного PEST-аналізу можна зробити аналіз привабливості галузі для ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС».

В економічній літературі пропонуються різні підходи до аналізу факторів зовнішнього середовища прямого впливу на підприємство та аналізу привабливості галузі. Наприклад, перелік Дж. Томсона складає 9 факторів, а Харісона – 14. Однак беручи до уваги особливості функціонування ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС», ми вважаємо перелік Харісона більш

доцільним. Таким чином, аналіз факторів прямого впливу згідно з переліком Харісона представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

#### Аналіз привабливості галузі для ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС»

Критерій	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
Розміри ринку	0,20	5	1
Значення продукції для суспільства	0,15	4	0,6
Прогнозний темп росту ринку	0,15	2	0,3
Рівень конкуренції	0,05	2	0,1
Вплив середовища	0,1	3	0,3
Вірогідні загрози та можливості	0,08	3	0,24
Прогнозна прибутковість	0,1	4	0,4
Канали розподілу і специфіка системи збуту	0,07	2	0,14
Вплив регулювання соціальної й економічної політики	0,1	3	0,3
<b>Усього</b>	<b>1,0</b>	-	<b>3,38</b>

Проведений аналіз показує, що для привабливості галузі, необхідно здійснити стратегію зростання, яка припускає збільшення обсягів продажу. Ці дії необхідні для укріплення конкурентних позицій підприємства в майбутньому.

Оцінка факторів зовнішнього середовища прямого впливу ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» показала, що найбільш негативно впливають споживачі. Це пасивне відношення споживачів до продукції, значні вимоги покупців до якості товарів, недостатній рівень інформованості покупців про товари підприємства.

Також негативний вплив оказують конкуренти, а саме: високий ступень інтенсивності та функціонування кількості конкурентів.

Отже, підприємству необхідно враховувати перелічені фактори зовнішнього середовища прямого впливу та здійснити заходи щодо їх мінімізації, а це може привести до поліпшення та стабілізації сучасного положення на ринку.



На внутрішнє середовище функціонування підприємства позитивно впливають ефективна організація управління, наявність і правильна побудова служби маркетингу, вигідне місце розташування підприємства, збільшення об'ємів продажів товарів, імідж підприємства. Негативний вплив - недостатнє вивчення діяльності конкурентів, неефективна політика продажу і як наслідок збільшення товарних запасів і ін.

Необхідно відмітити, що на підприємстві не в достатній мірі відбувається стимулювання робітників, і керівництву підприємства необхідно акцентувати увагу на стимулювання працівників для більш ефективного здійснення своєї діяльності.

Для узагальнюючого аналізу внутрішнього середовища необхідно зробити SNW-аналіз сильних і слабких сторін ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС», який представлений у табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

**SNW- аналіз сильних і слабких сторін ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС»(за Дж.  
Пір соном і Р. Робінзоном)**

Сфера	Стратегічна позиція (фактори)	Якісна оцінка позицій (факторів)		
		S Сильна	N Нейтральна	W Слабка
1	2	3	4	5
<b>Кадри</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– управлінський персонал;</li> <li>– мораль і кваліфікація співробітників;</li> <li>– мотивація працівників;</li> <li>– кадрова політика;</li> <li>– плинність кадрів і прогули;</li> <li>– досвід.</li> </ul>	+	+	+
<b>Організація загального управління</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– організаційна структура;</li> <li>– організація системи комунікацій;</li> <li>– використання систематизованих процедур в процесі прийняття рішень;</li> <li>– кваліфікація й інтереси вищого керівництва;</li> <li>– система стратегічного планування;</li> </ul>	+ + +	+	+

<b>Виробництво</b>	– система контролю запасів, оборот запасів; – проектування, складання графіку роботи; – контроль якості; – дослідження і розробки, інновації;		+	+
<b>Маркетинг</b>	– послуги, які надає підприємство; – збір необхідної інформації про ринок; – частка ринку; – канали розподілу; – організація збуту; – цінова політика;		+	+
<b>Фінансовий облік</b>	– можливість залучення короткострокового та довгострокового капіталу; – вартість капіталу порівняно із вартістю капіталу конкурентів; – можливість використання альтернативних фінансових стратегій; – гнучкість структури капіталу; – контроль за витратами, можливість їх зниження;		+	+

Далі ми узагальнили дані таблиці 1.5 стосовно переліку важливих і впливових сильних і слабких сторін ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» у таблиці 2.6.

*Таблиця 2.6.*

### **Загальні характеристики потенційних сильних і слабких сторін ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС»**

<b>Потенційні внутрішні сильні сторони (переваги)</b>	<b>Потенційні внутрішні слабкі сторони (недоліки)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– добра організаційна структура;</li> <li>– компетентність у ключових питаннях;</li> <li>– стабільність договірних відносин з постачальниками;</li> <li>– кваліфікований персонал;</li> <li>– високий рівень організації торгівлі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– внутрішні виробничі проблеми;</li> <li>– незадовільна організація маркетингової діяльності;</li> <li>– немає чіткого контролю за витратами;</li> <li>– не досить ефективна збутова мережа;</li> <li>– немає можливості використання альтернативних фінансових стратегій;</li> <li>– високий коефіцієнт плинності кадрів тощо.</li> </ul>

Після того, як узагальнили сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС», необхідно провести зведений аналіз зовнішнього середовища (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

**Загальні зовнішні можливості та загрози для ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС»,  
що використовуються у SWOT-аналізі**

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– входження у нові ринки;</li> <li>– збільшення обсягів продажу;</li> <li>– урахування переваг клієнтів;</li> <li>– розширення асортименту для задоволення потреб споживачів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– інфляція;</li> <li>– тиск з боку конкурентів;</li> <li>– «ворожі» дії з боку держави;</li> <li>– зміни в потребах споживачів;</li> <li>– соціально-політична нестабільність в Україні та за її межами тощо.</li> </ul>

Для подальшої діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» необхідно розподілити усі фактори на два класи:

1. В залежності від ступеню самостійності факторів, тобто на фактори, які залежать і не залежать від діяльності;
2. Відносно різних часових характеристик впливу, тобто на фактори коротко - та довгострокової дії.

Після складання списку можливостей і загроз, сильних і слабких сторін ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» ми установили зв'язки між окремими факторами, тобто склали SWOT-матрицю. Матриця зображена на рис. 1.1. (Додаток А).

Згідно матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ) виділяють такі види стратегій, як стратегія розвитку (інтенсифікації зусиль), стратегія підтримання конкурентних переваг, стратегія «збору врожаю» та стратегія елімінації.

Матриця дозволяє виділити види товарів залежно від їхньої значимості для підприємства, яким були дані ємні маркетингові назви, що є в цей час загальноприйнятими.

Матриця Бостонської консалтингової групи для ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» відображено на рис. 2.4.

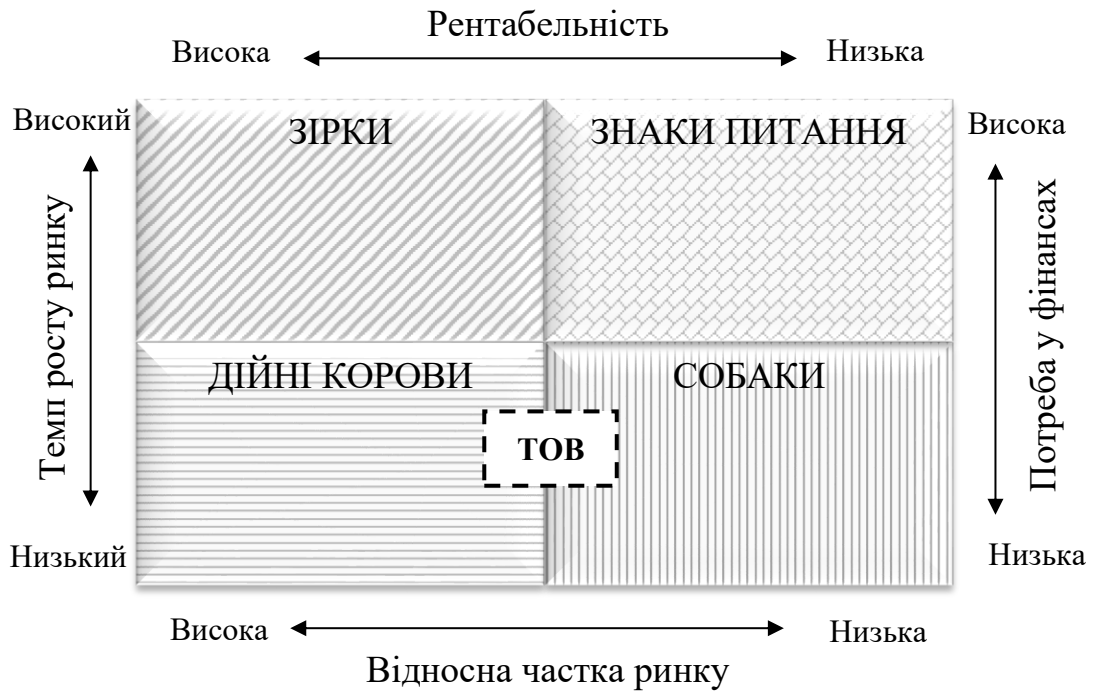


Рис. 2.4. Аналіз матриці БКГ стосовно ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС».

Позиція «дійні корови». Займають лідируюче положення у відносно стабільній галузі. Так як збут відносно стабільний без будь-яких додаткових витрат, то ці підрозділи приносить прибутку більше, ніж потрібно коштів для підтримки їх частки на ринку.

Стратегія «дійні корови» спрямована на підтримку існуючого становища якомога довше і надання фінансової підтримки країнам, що розвиваються підрозділам. Основні завдання зводяться до підтримання нових моделей товарів з метою стимулювання лояльних клієнтів до повторних покупок, періодичної нагадує рекламі і новим ціновим знижкам.

Однак також ми вважаємо доречним розробити корпоративну стратегію на основі матриці Томсона-Стріклєнда для ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» (рис. 2.5).

Так як ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» займає слабку конкурентну позицію, а темпи росту ринку помірні, тому наше підприємство займає позицію, відображену на рис. 2.5. Звідси ми бачимо, що наше підприємство має такі стратегічні альтернативи, як ще більшу міжнародну експансію, продовження

стратегії розвитку за рахунок відвоювання частки ринку у слабких підприємств, а також стратегії вертикальної інтеграції.

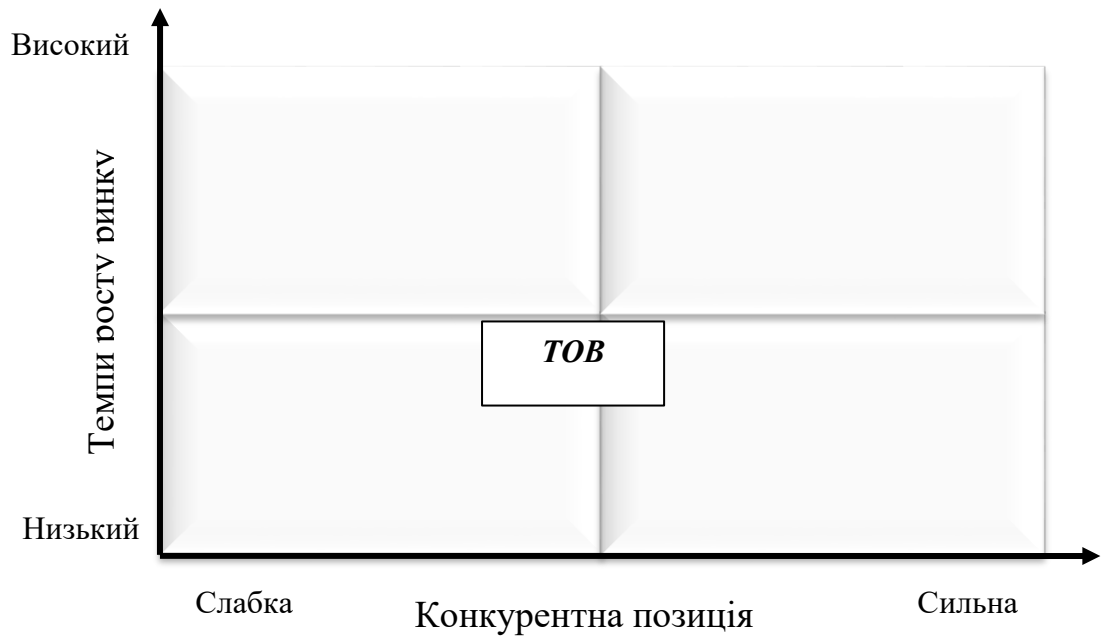


Рис. 2.5. Матриця Томсона-Стрікланда для ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС»

Матриця Мак-Кінсі враховує дію значно більшої кількості чинників. Зокрема, для характеристики привабливості ринку і конкурентної позиції на ньому підприємства можна розглядати наступні чинники або ключові фактори успіху (КФУ).

Згідно с цією матрицею ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» знаходиться в зоні вибіркового врожаю. Для ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» рекомендовано використати стратегію вибіркового розвитку, яка орієнтована на пошук шляхів отримання конкурентних переваг, на отримання максимального прибутку та перехід до зони росту.

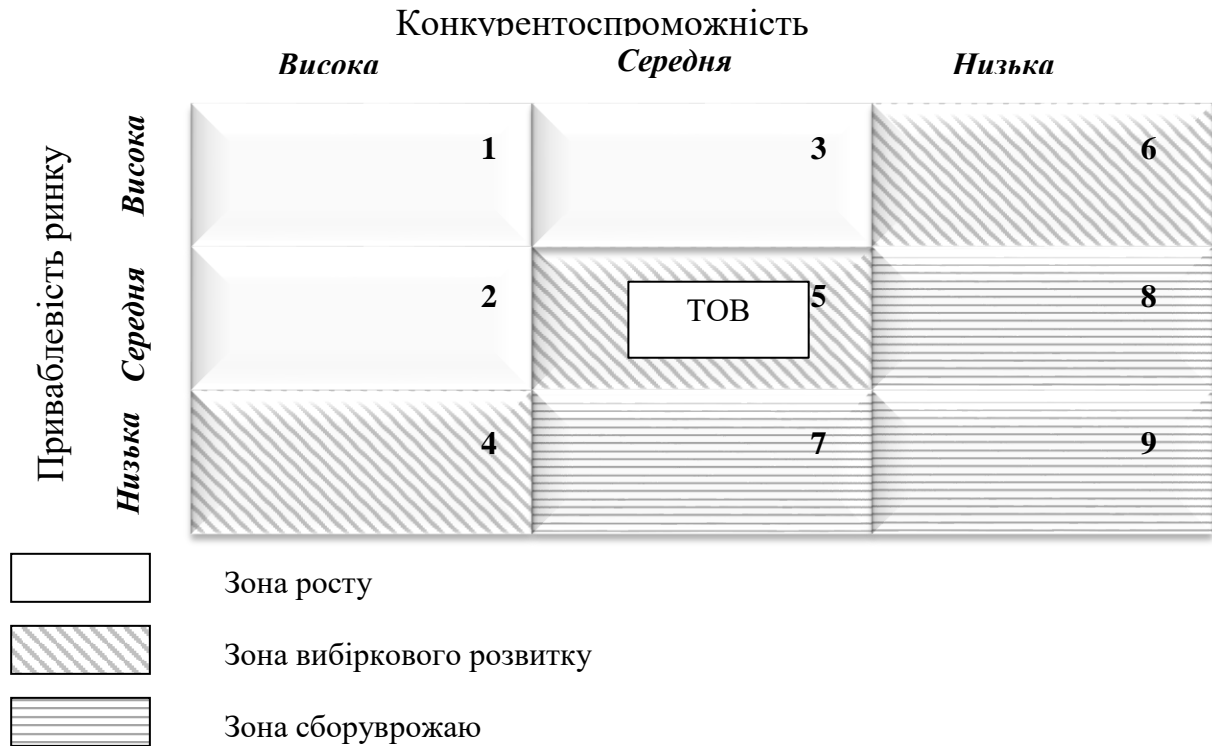


Рис. 2.6. Аналіз матриці GE/McKncsey відносно ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС».

Доречним є зауважити, що керівництву ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» необхідно використовувати таку базову стратегію, як стратегію зростання.

Можливі дії та їх альтернативи представлені у таблиці 2.8.

*Таблиця 2.8.*

**Можливі стратегічні альтернативи ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» стосовно його конкурентної базової стратегії**

Базова стратегія	Показники вибору альтернатив	Можливі стратегічні альтернативи
Стратегія зростання	1. Дохід від продажу товарів 2. Швидкість оновлення товарів 3. Розширення асортименту 4. Частка фірми на ринку	1. Економія ресурсів 2. Ревізія витрат, пожвавлення 3. Стабілізація економічної ситуації, балансування на ринках, фінансова економія

Зростання є найбільш раціональною стратегією у нашому випадку, тому що підприємство зможе більш легко подолати помилки управління. Зростаючий потік доходів створить запас ресурсів, який може бути

використаний для рішення проблем. З найбільшою імовірністю отримає фінансову підтримку у випадку банкрутства.

У працівників більш можливостей для цікавої праці и просування. А також ця стратегія більш приваблива для інвесторів

Систематична оцінка конкурентної позиції підприємства порівняно з основними конкурентами – важливий етап в аналізі стану підприємства. У практичному плані конкурентна позиція підприємства оцінюється порівняно з позиціями конкурентів в розрізі кожного істотного показника конкурентної сили. Ключові фактори успіху і конкурентні критерії визначаються в процесі аналізу галузі та конкуренції в ній.

Проаналізував конкурентоспроможність ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» стосовно конкурентів, ми побудували ланцюжок цінностей (ланцюжок створення вартості), який представлений на рис. 2.7.

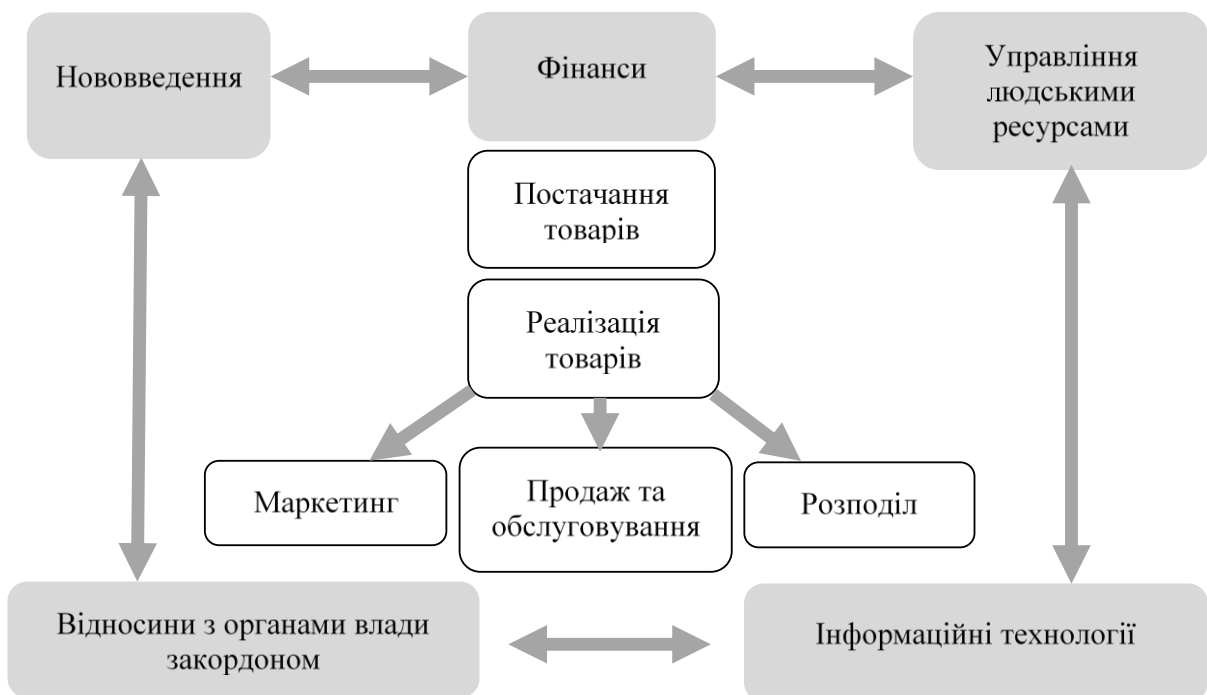


Рис. 2.7. Ланцюжок цінностей ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» і схема внутрішніх факторів вартості.

Для подальшого аналізу конкурентоспроможності необхідно визначити ключові фактори успіху (КФУ).

Ключові фактори успіху – ті дії з реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожне підприємство має забезпечити задля своєї конкурентноздатності та досягнення фінансових успіхів.

Для визначення та оцінки КФУ ми скористалися методом, запропонованим Р. Грантом, який передбачає, що фірма повинна пропонувати продукцію, котру хочуть покупці, й встояти в конкурентній боротьбі.

Для визначення КФУ ми провели аналіз попиту та конкуренції, який представлений у таблицях 2.9 й 2.10.

Таблиця 2.9.

### Ключові чинники успіху ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС»

Фактори успіху	Параметри успіху
Фінансові	1. Збільшення прибутку
	2. Фінансова незалежність підприємства
	3. Оптимальне забезпечення грошовими активами діяльності
	4. Моніторинг оборотного капіталу та прискорення його обертання
	5. Ефективне управління заборгованістю
	6. Збільшення ринкової частки
Виробничі	1. Оновлення та ефективне використання основних фондів
	2. Скорочення тривалості виробничого процесу
	3. Удосконалення нормування запасів та готової продукції
Маркетингові	1. Раціональне співвідношення ціни та якості продукції
	2. Збільшення обсягів реалізації продукції
	3. Розширення асортименту
	4. Оптимізація процесів транспортування готової продукції
Кадрові	1. Підвищення ефективності затрат на навчання
	2. Високий рівень кваліфікації та професіоналізму робітників
	3. Поліпшення соціально-психологічних умов праці
	4. Ефективний стиль керівництва
	5. Удосконалення системи оплати праці та стимулювання
	6. Збереження ключових фахівців
Інформаційні	1. Підвищення рівня інформаційного забезпечення управлінської діяльності
	2. Застосування ефективних засобів комунікації





**Аналіз ключових факторів успіху ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС»**

КФУ	Вага	Оцінка за 10-бальною шкалою (10 - максимум)	Зведене значення
Низький рівень виробничих витрат та цін	0,5	7	35
Комбінування ефективної диференціації з низькими оперативними витратами	0,3	4	12
Швидкість адаптації до змін моди	0,2	4	8
	1,0		55%

Таким чином, ми бачимо, що перший КФУ є найважливішим, але експерти оцінили його лише на 7 балів. Однак другий за важливістю фактор вони оцінили ще нижче – 4 бали, що знижує чистий результат. З цього робимо висновок, що керівництво ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» недостатньо ефективно використовує свої КФУ, що негативно позначається на його діяльності.

Для економічної характеристики підприємства необхідно вивчити та представити основні економічні показники господарської діяльності в динаміці (додаток Б).

Розрахунок основних показників ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» здійснювався на підставі форми №1 «Баланс», форми №2 «Звіт про фінансові результати» та додаткової інформації про діяльність підприємства.

Чистий дохід від реалізації у 2020 році порівняно з 2019 роком збільшився на 59 365,6 тис. грн., а в 2021 році порівняно з 2020 роком на 11 363,3 тис. грн. відповідно і становив 158175 тис. грн. у 2021 році темпи зростання становлять 167,89% та 107,7%.

Собівартість продукції у 2020 році зросла на 24 497,3 тис. грн. і становив 83343,4 тис. грн. та 106212,0 тис. грн. у 2021 році, що більше ніж у 2019 році на 22 868,6 тис. грн. Значення у відсотках від чистого доходу зменшилося з 67,3% у 2018 році до 56,8% у 2020 році, але в 2021 році

спостерігається ще одне збільшення до 67,1%. Зростання собівартості продукції та зростання її відсотка у виручці свідчить про неефективну оптимізацію витрат виробництва, погіршення роботи підприємства у виробничому циклі.

Валовий прибуток у 2020 році склав 63468,5 тис. грн., що на 34868,3 тис. грн. менше, ніж у 2019 році (28 600,2 тис. грн.). Темп зміни валового прибутку становить 221,92% та 81,9% відповідно. У відсотках від чистого продажу він становить відповідно 32,7%, 43,2% і 32,9% у 2019, 2020, 2021 роках.

Інші операційні доходи у 2019 році склали 27 814,7 тис. грн., у 2020 році – 35 702,3 тис. грн., у 2021 році – 39 431,0 тис. грн., що більше, ніж у 2020 році на 10,4%. Темп зміни у 2019 році становить 128,36%.

Адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати зросли в 2020 році на 33%. У 2021 році адміністративні витрати зросли на 7% (6 174,6 тис. грн.), витрати на збут на 1% (5 643,4 тис. грн.). Темп зміни інших операційних витрат склав 107,6%.

Прибуток від операційної діяльності за 2020 рік становить 49 385,8 тис. грн., що на 30 207,7 тис. грн. більше, ніж у 2019 році (19178,1 тис. грн.). У відсотках від чистого доходу від продажів у 2020 році операційний прибуток становить 33,6%.

У 2021 році операційний прибуток порівняно з 2020 роком зменшився на 11 175,1 тис. грн.

Сума інших доходів підприємства за звітний період становить 4276,8 тис. грн., що на 82,1 тис. грн. більше, ніж минулого року.

Сума інших витрат ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» у 2020 році становить 315,8 тис. грн., що на 1 749,2 тис. грн. менше, ніж у 2018 р. У 2021 р. інші витрати склали 1043,3 тис. грн., що на 727,5 тис. грн. більше, ніж у 2020 році.

Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування у 2020 році становить 49571,7 тис. грн., у попередньому році ця сума становила

37445,1 тис. грн. У 2021 році спостерігається збільшення прибутку від звичайної діяльності до оподаткування на 5209,7 тис. грн. (54781,4 тис. грн.), що на 10,5% більше, ніж у попередньому році. У відсотках від чистої виручки від реалізації – 34,9%, 33,8 та 34,6% у 2019, 2020 та 2021 роках відповідно.

Чистий прибуток у звітному році становив 44 920,75 тис. грн., у попередньому році – 40 648,79 тис. грн. Темп зміни цього показника становить 110,5%. У відсотках від чистого доходу чистий прибуток становить 27,7% та 28,4% у 2020 та 2021 роках відповідно.

При зниженні чисельності працівників на 2,16% у 2020 році спостерігається збільшення фонду оплати праці на 16,02%, що свідчить про збільшення заробітної плати працівникам у 2020 році на 1772 грн, і склав 11371,32 грн. У 2021 році також зросла заробітна плата, яка склала 11 538,18 грн. , що на 1,5% більше, ніж у попередньому році.

Продуктивність праці зросла майже на 40% і склала 1545,4 тис. грн. у 2020 р. У 2021 р. спостерігається приріст продуктивності на 68,6 тис. грн (1614 тис. грн).

Кількість працюючих у 2021 році зросла на 3%, а продуктивність праці на 4%, тобто збільшення чисельності працівників вплинуло на зростання продуктивності праці. Тому підвищення продуктивності є дуже позитивним моментом у компанії.

Середня вартість основних засобів за залишковою вартістю у 2020 році становила 21 215,3 тис. грн., а у 2021 році – 26 429 тис. грн., що відрізняється від попереднього року на суму 5 214,2 тис. грн. Темп зміни становить 124,6%.

Середня вартість оборотних активів у 2021 році зросла порівняно з 2020 роком на 17894,1 тис. грн і становила за звітний період 122887,3 тис. грн.

Загалом ми можемо спостерігати зростання багатьох ключових показників діяльності ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС». Це позитивно впливає на

подальший розвиток підприємства.

## 2.2 Аналіз динаміки прибутку і рентабельності підприємства

З метою виявлення та оцінки досягнутих результатів, визначення факторів, що їх викликали, тенденцій розвитку, резервів подальшого збільшення ваги прибутку та рівня рентабельності господарської діяльності проводиться аналіз прибутку підприємства.

Форма аналізу може бути різноманітною, що пов'язано з об'єктом дослідження, користувачами, масштабами підприємства, періодом аналізу. Об'єктом дослідження може бути не тільки процес формування прибутку. Зазвичай є два види: аналіз отримання прибутку та аналіз його розподілу та використання.

Аналіз прибутку проводиться в такій послідовності:

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

Перший напрямок аналізу здійснюється шляхом порівняння. Динаміку чистого прибутку доцільно аналізувати в порівнянні з динамікою доходу (виручки) від реалізації, собівартості реалізованої продукції та чистого прибутку (виручки) від реалізації. Це дозволяє провести експрес-аналіз рентабельності факторів, які визначають розвиток прибутку, та встановити тенденцію зміни як маси прибутку, так і рівня рентабельності. Для цього побудована таблиця 2.11 «Аналіз динаміки прибутку підприємства ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС».

**Аналіз динаміки прибутку підприємства  
ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» за 2019-2021 рр.**

Показники	Од. вим	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення (+,-)		Темп зміни, %	
					2020 від 2019 року	2021 від 2020 року	2020 від 2019 року	2021 від 2020 року
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	107446	146812	158175	39365,6	11363,1	136,64	107,74
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	58846,1	83343,4	91212	24497,3	7868,6	141,63	109,44
Валовий прибуток	тис. грн.	48600,2	63468,5	66963	14868,3	3494,5	130,6	105,51
Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	39178,1	49385,8	54210,7	10207,7	4824,9	126,1	109,77
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	37445,1	49571,7	54781,4	12126,6	5209,7	132,39	110,51
Податок на прибуток	тис. грн.	6740,12	8922,91	9860,65	2182,79	937,746	132,39	110,51
Чистий прибуток	тис. грн.	30705	40648,8	44920,7	9943,81	4271,95	132,39	110,51

Результати експрес-аналізу показників, представлених у таблиці 2.11, показують, що обсяг валового прибутку від реалізації за 2020 рік збільшився на 14868,3 тис. грн., або на 30,6%. Також у 2021 році прибуток від операційної діяльності та прибуток від звичайної діяльності до оподаткування збільшився на 10 207,7 тис. грн. та 12 126,6 тис. грн. відповідно. У 2021 році валовий прибуток також зріс на 3494,5 тис. грн., що менше, ніж у 2019 році. Темп зростання у 2020 році – 105,51%. Чистий

прибуток у 2020 році зріс порівняно з 2018 роком на 9 943,81 тис. грн., що на 32,39% більше, ніж у попередньому році. У 2021 році чистий прибуток зріс на 10,5% і склав 44 920 тис. грн., що на 4 271,95 грн. більше, ніж у 2020 році.

Таким чином, зміна чистого прибутку спричинена, насамперед, зниженням собівартості товарів, що реалізує ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС».

Логічно, що послідовним етапом дослідження прибутку підприємства ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» є вивчення його складу, що відображено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

**Аналіз складу різних видів прибутку  
ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» за 2018-2020 рр.**

Показники	Од. вим	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення (+,-)		Темп зміни, %	
					2020 від 2019 року	2021 від 2020 року	2020 від 2019 року	2021 від 2020 року
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	107446,3	146812	158175	39365,6	11363,1	136,64	107,74
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	58846,1	83343,4	91212	24497,3	7868,6	141,63	109,44
Валовий прибуток	тис. грн.	48600,2	63468,5	66963	14868,3	3494,5	130,6	105,51
Змінні витрати підприємства	тис. грн.	54644,3	83548,0	99992,7	28903,7	16444,7	152,9	119,69
Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	39178,1	49385,8	54210,7	10207,7	4824,9	126,1	109,77
Доход від участі в капіталі	тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	тис. грн.	17,6	29,5	32,6	11,9	3,1	167,6	110,51
Фінансові витрати	тис. грн.	6590,6	3722,5	3395,4	-2868,1	-327,1	56,49	91,21



## Продовження табл.2.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Втрати від участі в капіталі	тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	37445,1	49571,7	54781,4	12126,6	5209,7	132,39	110,51
Податок на прибуток	тис. грн.	6740,118	8922,91	9860,65	2182,79	937,746	132,39	110,51
Чистий прибуток	тис. грн.	30704,98	40648,8	44920,7	9943,81	4271,954	132,39	110,51

Основним джерелом прибутковості підприємства ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» є валовий прибуток та прибуток від операційної діяльності, розмір яких в 2021 році склав 66963 тис. грн. та 54210,7 тис. грн. відповідно, що у порівнянні з 2020 роком більше на 3494,5 тис. грн., а прибуток від операційної діяльності більше на 9,77 %.

Показники прибутку здобувають практичне значення для цілей аналізу, будучи представленими у виді якісних або відносних показників, представлених системою показників рентабельності (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13

**Аналіз показників рентабельності підприємства ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» за 2019-2021 рр.**

Показники рентабельності	Од. вим	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення (+,-)		Темп зміни, %	
					2020 від 2019 року	2021 від 2020 року	2020 від 2019 року	2021 від 2020 року
Рентабельність комерційна (валова)	%	45,23	43,23	42,33	-2,00	-0,90	95,58	97,93

Продовження табл.2.13

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Рентабельність комерційна (нетто-рентабельність продукції)	%	28,58	27,69	28,40	-0,89	0,71	96,89	102,57
Рентабельність продажів	%	34,85	33,77	34,63	-1,08	0,87	96,89	102,57
Рентабельність капіталу	%	24,12	29,61	27,75	5,49	-1,86	122,78	93,71
Рентабельність власного капіталу підприємства	%	39,34	54,66	56,17	15,32	1,51	138,95	102,76
Рентабельність позикового капіталу	%	62,32	64,61	54,95	2,29	-9,66	103,68	85,04
Рентабельність основних фондів		155,14	191,60	169,96	36,46	-21,64	123,50	88,71
Рентабельність оборотних активів	%	32,20	38,72	36,55	6,52	-2,16	120,25	94,42
Рентабельність власних оборотних активів	%	66,56	96,37	109,14	29,81	12,78	144,79	113,26

Дослідження показало, що в 2021 році спостерігається підвищення деяких показників прибутковості компанії ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС», що пов'язано зі збільшенням чистого доходу.

Рентабельність продажів у 2021 році зросла на 2,51%, що свідчить про ефективну операційну діяльність компанії. Комерційна рентабельність знизилася на 2,07%, що свідчить про погіршення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Збільшення рентабельності власного капіталу на 2,76%, які є основною базою формування рентабельності підприємства в цілому, свідчить про підвищення ефективності управління підприємством.

У 2021 році компанія ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» зниження рентабельності капіталу свідчить про зниження ефективності використання всіх наявних активів компанії.

Наступним етапом оцінки ефективності управління прибутком є аналіз розподілу та використання чистого прибутку, оскільки його результати залежать не тільки від темпів самофінансування, а й від забезпечення інтересів власників, задоволення матеріальних і соціальних потреб персоналу, як показано в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14.

**Аналіз розподілу чистого прибутку підприємства  
ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС»**

Показники	Од. вим.	2020 рік		2021 рік		Відхи- лення (+,-)	Темп зміни, %
		тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %		
Чистий прибуток	тис. грн.	40 648,79	100,00	44 920,75	100,00	4 271,95	110,51
Фонд матеріального заохочення	тис. грн.	6991,59	17,20	8130,66	18,10	1139,06	116,29
На поповнення оборотних активів	тис. грн.	14946,56	36,77	16238,85	36,15	1292,29	109,00
Фонд соціального розвитку	тис. грн.	5731,48	14,10	6693,19	14,90	961,71	116,78
Фонд розвитку виробництва	тис. грн.	8922,41	21,95	8624,78	19,20	-297,63	96,67
На інші цілі	тис. грн.	4056,75	9,98	5233,27	11,65	1176,52	129,00

Після аналізу даних табл. 2.14 можна зробити висновок, що чистий прибуток компанії в 2021 році в порівнянні з 2020 роком зріс на 4271,95 тис. грн або майже 11%.

Фонд стимулювання мав тенденцію до збільшення. Так, у 2021 році проти 2020 року відбулося збільшення загальної суми фонду на 1 139,06 тис. грн. або 16,29%. Тобто підприємство збільшило витрати на виплату премій працівникам.

Розподіл чистого прибутку на поповнення оборотних активів у 2021 році також збільшився порівняно з 2020 р. Збільшення склало 1292,29 тис.

грн або 9%. Це свідчить про те, що підприємство збільшило витрати на придбання запасів, товарів, готової продукції.

Фонд соціального розвитку у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшився на 961,71 тис. грн. або 16,78%. Тобто підприємство підвищило вартість соціальних виплат працівникам.

У 2021 році порівняно з 2020 роком фонд розвитку виробництва зменшився на 297,63 тис. грн або 3,33%. Це свідчить про те, що підприємство виділило кошти на вдосконалення, реконструкцію та модернізацію своєї діяльності.

Розподіл чистого прибутку на інші цілі також зріс у 2021 році порівняно з 2020 роком на 1176,52 тис. грн., або на 29%.

Протягом 2019-2021 років підприємство не направляло кошти до резервного фонду.

Зазначимо, що найбільшу питому вагу у розподілі прибутку підприємств у 2020-2021 роках займали: фонд матеріального заохочення, поповнення оборотних засобів та фонд розвитку виробництва.

### **2.3. Оцінка ефективності управління прибутком**

В останні роки компанія ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» отримує прибуток від своєї діяльності, та його розмір з кожним роком збільшується. Це свідчить про ефективне управління підприємством, що вимагає розробки якісних заходів, вкладених не тільки у підвищення рентабельності підприємства, а й задоволення потреб споживачів.

Проте, цих заходів недостатньо для досягнення прибутковості, хоча стратегічною метою підприємства є розширення ринків і, як наслідок, розширення продажу та частки на існуючих ринках, на наш погляд. Слід зазначити, що врахування певних аспектів, таких як, виробничих, фінансових, маркетингових, кадрових та інформаційних процесів, дозволяє

більш детально оцінити ефективність управління підприємством та виявити «вузькі місця» у його діяльності. Для цього запропоновано використати збалансовану систему показників (ЗСП), що пов'язує показники ефективності задля досягнення стратегічної мети (Додаток В).

ЗСП передбачає інтеграцію фінансових та нефінансових показників з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між показниками ефективності та факторами, під впливом яких вони формуються. Це дозволяє уважно стежити за стратегічним напрямом компанії, підвищувати ефективність та результативність управлінських рішень, контролювати найважливіші фінансові та нефінансові показники ефективності, які націлені на компанію, та ступінь яких залежить від успіхів компанії. Значення фінансових показників відображають ефективність бізнесу загалом, бізнес-процесів, відділів та людських ресурсів [3].

Отже, ЗСП - це система вимірювання ефективності компанії у стратегічному напрямі, а й повноцінна система управління компанією.

Як бачимо зі схеми головними проблемами підвищення прибутковості діяльності підприємства є:

- оптимізація підприємницької діяльності - основним інструментом досягнення цієї мети є планування та організація процесів управління. Стабільність діяльності підприємства є основою ефективного стратегічного планування;

- збільшення частки внутрішнього ринку та частки експорту в продажах - як зазначається в аналізі прибутку, компанія отримує основну частину доходу від реалізації своєї продукції, тому географія збуту є однією з найбільш важливих місць в плануванні доходів і резервів їх збільшення;

- забезпечення платоспроможності та ліквідності - підприємство активно співпрацює з різними контрагентами з питань матеріального забезпечення, реалізації власної продукції та інших робіт, тому важливо планувати грошові потоки та оптимізувати їх у часі, що є основною гарантією платоспроможності та збереження позитивний імідж. партнерів.

Перший етап виявляє проблеми (рис. 2.8.), до яких відносяться ті «вузькі місця», вирішення яких є основною умовою досягнення стратегічної мети.



Рис.2.8. «Вузькі місця», як головна умова для досягнення стратегічної мети.

Ці проблеми необхідно вирішувати за рахунок ефективної взаємодії всіх підрозділів підприємства, проте синергетичний ефект буде набагато більший. Проблемні моменти необхідно деталізувати для окремого напрямку діяльності та більш розширено включити до складу параметрів успіху у рамках окремих факторів.

До їх складу входять як фінансові, так і не фінансові показники, які виражають кількісні і/або якісні зміни результатів порівняно зі стратегічною ціллю, тобто результатами, які очікуються.

Для побудови ЗСП, та більш чіткішого аналізу досягнутих результатів, кожному показнику був присвоєний результативний показник. Показники бувають: які вимірюють досягнення цілей (безпосередньо фінансові показники діяльності), і показники, які відображають процеси, що забезпечують досягнення цих цілей (оперативні показники).

Після розрахунку всіх показників, аналізується їх достатність для функціонування підприємства та досягнення стратегічної мети, а для кожного показника зазначається еталонне значення, з яким слід його порівнювати. Еталонне значення визначається або за рахунок виявлення нормативного рівня показника, зазначеного в літературі, або на основі бенчмаркінга, коли за еталонне береться значення лідера, кращого підприємства в галузі, або ж на основі запланованих значень чи нормативів, якщо вони існують на підприємстві. На основі порівняння фактичних значень показників та їх еталонів і буде можливість визначити ефективність управління ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС».

Загальний розрахунок збалансованої системи показників зазначений у додатку В. Проаналізуємо основні відхилення, які було виявлено, та визначимо за рахунок чого вони виникли.

Проаналізував блок фінансів, можна зробити висновок, що комерційна рентабельність має позитивне значення. Це перш за все обумовлено

прибутковою діяльністю підприємства в останні роки. Слід також зазначити, що показник має велике значення, а це характеризує значний прибуток у співвідношенні з чистим доходом.

Доля ринку, яку займає ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» на території України, дорівнює близько 8%. Тому підприємству необхідно посилювати свої позиції для більшого завоювання ринку торгівлі технікою та обладнанням.

Частка собівартості в обсязі чистого доходу від реалізації, має досить високий відсоток (57,7%), який безпосередньо зменшує отримуваний підприємством валовий прибуток, а в перспективі й прибуток загалом, що може бути обумовлено ціновою політикою підприємства. Український ринок характеризується низькими доходами споживачів, тому для збереження ринкової позиції та обсягів продажів, підприємство не йде на збільшення цін на свою продукцію.

Такі показники, як коефіцієнт фінансового левериджу та коефіцієнт автономії, можна розглядати у сукупності. Ці обидва значення не відповідають нормативному рівню, що свідчить про фінансову залежність підприємства перед кредиторами та більша частина капіталу формується за рахунок позичкового капіталу.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу збільшується не значно та показує, що система продажів підприємства стабільна, і дозволяє ефективно задіяти власні кошти у формуванні виручки від продажів.

Коефіцієнт загальної ліквідності більше нормативного значення. Це є позитивним фактором для кредиторів і потенційних інвесторів ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС», що свідчить про можливість підприємства погасити поточні зобов'язання.

Коефіцієнт поточної заборгованості має бути меншим за 0,5, тобто поточна заборгованість перевищує половину суми загального капіталу підприємства. На ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» цей показник становить 0,46, тобто менше нормативного значення, що може свідчити про ефективне управління поточною заборгованістю.



Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зменшується, що є результатом значної суми дебіторської заборгованості, яка відображається на балансі підприємства. Зважаючи на те, що підприємство надає продукцію на умовах розрахунку за неї після реалізації, така ситуація є припустимою. Але слід також приділяти значну увагу термінам заборгованості й класифікувати дебіторів за надійністю.

Проаналізуємо продуктивність виробничого підрозділу. Тривалість одного обороту оборотних активів у днях у ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» становить понад 270 днів, що є досить великим терміном і майже на 23 дні перевищує минулорічний показник. Це пов'язано насамперед із значним обсягом дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги та на рахунках у бюджеті та за виданими авансами. Збільшення дебіторської заборгованості є збитком підприємства, оскільки неотримання частки виручки від реалізації зменшує валовий прибуток, при цьому вартість реалізованої продукції враховується повністю. У зв'язку з тим, що основну суму доходу ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» отримує від реалізації продукції, його недоотримання безпосередньо впливає на розмір прибутку. Рентабельність активів показує, скільки гривень чистої виручки припадає на одну гривню основних засобів. У ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» цей показник становить 1,29, що на 0,11 менше, ніж минулого року. Враховуючи, що в аналізованій період підприємство не отримало значної частки виручки, цей показник був би близьким до оптимального, що свідчить про досить ефективне управління основними засобами. Тривалість оборотності виробничих запасів на підприємстві збільшується, а це означає, що формування запасів здійснюється на максимально низькому рівні, без залишків, що не потребує виділення додаткової площі для їх зберігання. Про це свідчить коефіцієнт оптимальної норми нормативних запасів у днях. Далі розглянемо ефективність маркетингового підрозділу. Частка витрат на збут у виручці від реалізації становить 8% проти нормативних 5%. Це свідчить про значний обсяг витрат на стимулювання попиту на продукцію. ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» працює як на національному, так і на зовнішньому ринках, щоб

конкурувати з іншими світовими виробниками побутової техніки, слід приділяти увагу як якості продукції, так і рекламі та іншим засобам просування власної продукції. Такі ситуації вимагають значної суми грошей на маркетингову діяльність.

Якщо порівнювати цінову політику ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» та його конкурентів, то слід використовувати індекс відношення ціни нашого товару до товару конкурента, який показує, що ціни на нашу продукцію нижчі за середньоринкові. Підприємство на вітчизняному ринку займає велику частку серед побутової техніки класу «економ», що призводить до низьких цін на її продукцію в порівнянні з конкурентами. Розглянемо ефективність управління персоналом на основі розрахованих коефіцієнтів. Частка кваліфікованих робітників у загальній чисельності робітників становить 76%, що є досить високим показником. Цей показник є результатом безперервного процесу підвищення кваліфікації в компанії, завдяки якому співробітники щороку підвищують свою кваліфікацію. ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» постійно модернізує своє виробництво, що вимагає наявності на підприємстві висококваліфікованих спеціалістів, що допомагає їм швидше адаптуватися до змін. Висока кваліфікація працівників також визначає високу якість продукції, яку вони виробляють. Фонд оплати праці на одного працівника становить 138,45 тис. грн., що робить роботу на підприємстві привабливою для співробітників і мотивує зберігати своє місце та ефективну роботу. За минулий період на підприємстві зросла кількість працівників, зросла виручка від реалізації, дебіторська заборгованість, що позитивно вплинуло на продуктивність. Тому можна відзначити, що управління персоналом на підприємстві ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» знаходиться на досить високому рівні.

Аналізуючи інформаційний блок, слід зазначити, що у компанії є веб-сайт, на якому можна ознайомитися з продукцією, вибрати необхідну модель, подивитися, які послуги надає компанія та ознайомитися з історією, цілями та місією компанії. Це сприяє формуванню іміджу компанії серед споживачів і стимулює попит на власну продукцію. Щодо частки своєчасно отриманої

інформації, то вона також на високому рівні, що корисно для ефективної роботи підприємства. Можна зробити висновок про ефективне управління інформаційними процесами на підприємстві.

Таким чином, можна зробити висновок, що загальна ефективність управління ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» знаходиться на середньому рівні, в першу чергу за рахунок недостатньої ефективності управління в сфері фінансів та в області виробництва. Низьке значення таких показників як: коефіцієнт автономії, коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт оборотності оборотних активів, фондоддача тощо, наглядно демонструють ті слабкі місця за рахунок яких підприємство має збиткову діяльність.

### **РОЗДІЛ 3.**

## **НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1. Розробка стратегії ефективного управління прибутком підприємства**

У сучасних умовах розвитку економіки прибуток відіграє значну кількість ролей:

- основна метою підприємницької діяльності;
- основа економічного розвитку держави; критерій ефективності конкретної виробничої діяльності; основне внутрішнє джерело ресурсів у розвиток підприємства; основне джерело зростання ринкової вартості підприємства; найважливіше джерело задоволення соціальних потреб суспільства; основний захисний механізм від загрози банкрутства підприємства та ін.

Динамічний розвиток підприємства неможливий без створення дієвого механізму стратегічного управління прибутком (рис. 3.1), основною метою якого є забезпечення ефективного формування, розподілу та використання прибутку у поточному та перспективному періодах.

Проведене дослідження свідчить, що резерви підвищення прибутковості підприємства можна поділити на дві умовні групи:

заходи, спрямовані на підвищення ключових показників впливу (якість продукції та послуг, обсяг продажів, частка на ринку, доходи від інвестиційної та фінансової діяльності тощо),

заходи, спрямовані на зниження ключових показників впливу (собівартість продукції та послуг, рівень бракованої продукції, обсяг реклаमाцій, витрати інвестиційної та фінансової діяльності тощо).

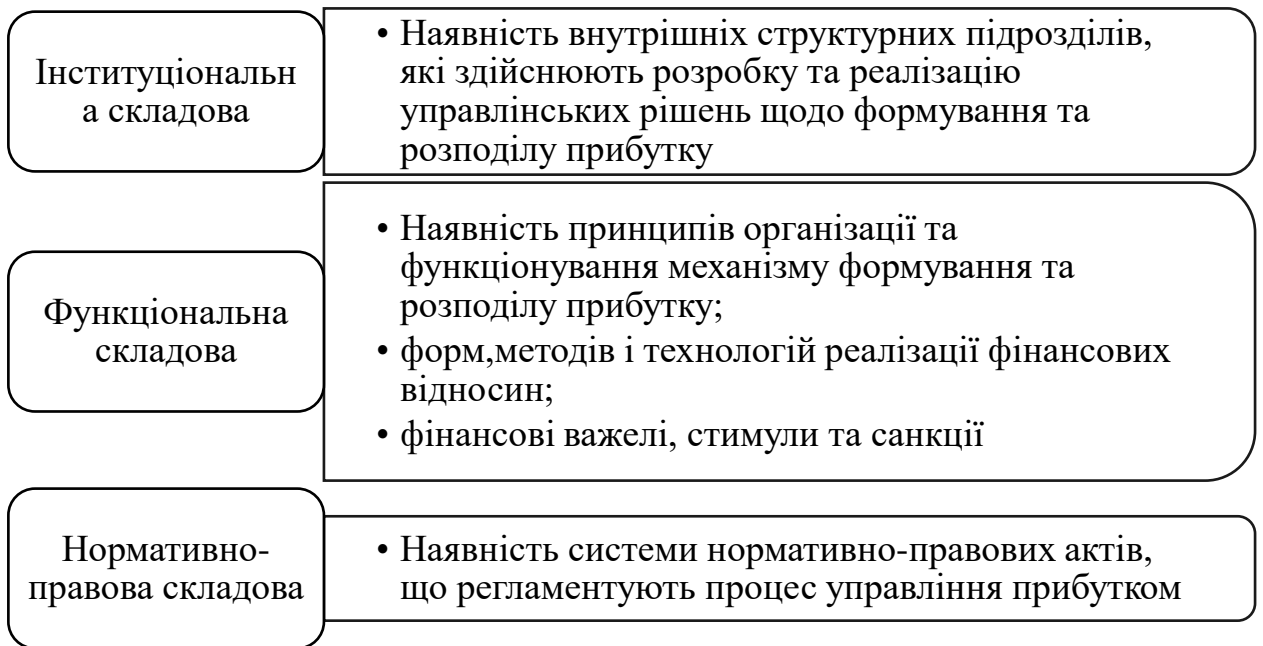


Рис.3.1.Складові стратегії управління прибутком підприємства.

Проте варто усвідомлювати, що підвищення прибутковості підприємства досягається шляхом підвищення ефективності стратегії управління прибутком.

В сучасних умовах, які характеризуються кризовими явищами, посиленням конкурентної боротьби між підприємствами, існуванням та поширенням інформаційних війн, необхідно розглянути можливість впровадження нових методів управління підприємством, метою яких буде забезпечення його ефективного функціонування. Стратегічний підхід до управління прибутком підприємства повинен бути орієнтований на перспективу, яка характеризується високим рівнем невизначеності, тому має враховувати кількість параметрів, що визначають майбутній стан розвитку підприємства. Управління прибутком являє собою сукупність принципів і методів щодо розроблення і реалізації управлінських рішень, а також формування, розподіл та використання прибутку підприємства. Основні принципи побудови стратегічного підходу до управління прибутком наведено в табл.3.1.

При цьому доцільно аналізувати вплив усіх зацікавлених груп на діяльність підприємства(як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовища),

які ймовірно впливатимуть на досягнення цілей розвитку підприємства в коротко- та довгостроковій перспективах.

Принцип об'єктивної необхідності	Функціонування підприємства зумовлює необхідність отримання прибутку в процесі діяльності.
Принцип безперервності	Необхідність постійної оцінки ефективності функціонування підприємства за обраними ключовими показниками.
Принцип системності	Підприємство є складною економічною системою, тому варто враховувати наслідки прийняття управлінських рішень.
Принцип інтеграції	Система управління прибутком повинна бути узгоджена зі стратегічними пріоритетами розвитку підприємства, та інтегрована у загальну організаційну систему управління підприємством.
Принцип оптимальності	Врахування обмеженості ресурсів підприємства та специфічних особливостей під час ухвалення управлінських рішень.
Принцип відповідальності	Закріплення відповідальності конкретних суб'єктів управління за дотримання стратегічних показників прибутковості.
Принцип інформаційної забезпеченості	Необхідність забезпечення процесу управління прибутком достовірною, своєчасною та важливою інформацією про внутрішнє і зовнішнє середовище.
Принцип науковості	Обґрунтування прогнозів і планів з урахуванням об'єктивних закономірностей функціонування фінансів підприємства.
Принцип збалансованості	У процесі визначення стратегічних пріоритетів необхідно врахувати різноманітні показники.
Принцип визначення пріоритетів	Для підвищення достовірності прогнозних значень необхідно визначити пріоритети з урахуванням реальних можливостей.
Принцип альтернативності	Урахування та обґрунтування всіх можливих шляхів розвитку підприємства.
Принцип перспективності	Орієнтація механізму управління прибутковістю на реалізацію стратегії підприємства.
Принцип адаптивності	Можливість зміни стратегічних пріоритетів за змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Рис.3.2. Принципи стратегії управління прибутком

Під час реалізації стратегії управління прибутком підприємства

доцільно розробити систему показників, яка комплексно відображає усі основні напрями роботи підприємства [62,с.137]: фінансову сферу, взаємодію з клієнтами, внутрішньо господарські процеси та процеси навчання і зростання. При цьому процес формування стратегії управління прибутком підприємства включає послідовне виконання таких етапів (рис.3.3)

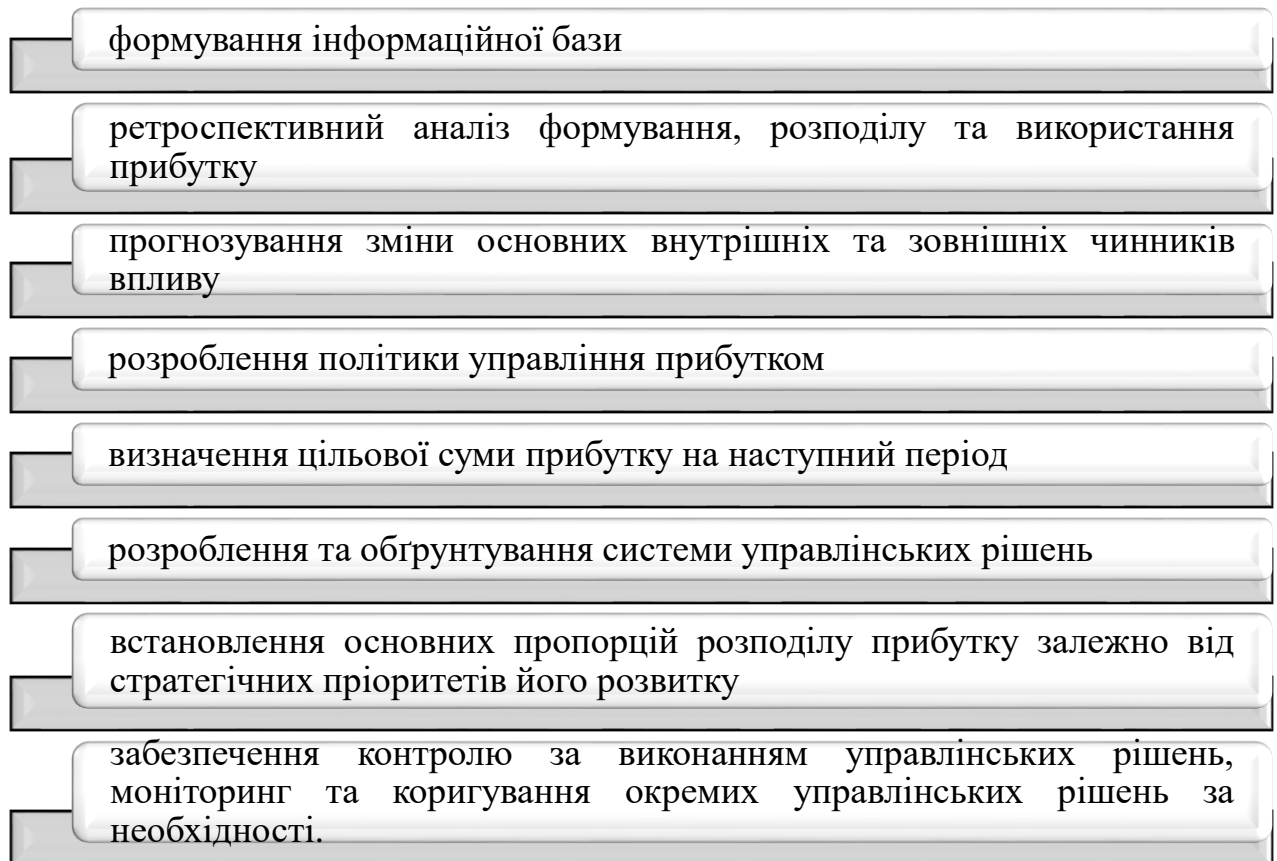


Рис.3.3. Етапи стратегії управління прибутком підприємства.

Отже, стратегія управління прибутком підприємства повинна включати [92,с.146]:

- стратегічне планування (визначення цільової суми прибутку відповідно до стратегічних цілей і пріоритетів підприємства, а також з урахуванням його стадії життєвого циклу; про-ведення стратегічного аналізу управління прибутком на засадах моніторингу; обґрунтування планів і програм дій на основі оцінювання стратегічних альтернатив);

- стратегічну організацію (здійснення організаційний змін; приведення у відповідність з обраною стратегією всіх ресурсів і

внутрішніх зв'язків підприємства, його цілей, завдань і сфер відповідальності працівників);

- стратегічний контроль (контроль за виконанням розроблених заходів).

Необхідними умовами для ефективної реалізації стратегії управління прибутком підприємства є визначення важливості розроблення стратегії і тактики управління прибутком на довготермінову перспективу; прийняття обґрунтованих управлінських рішень з урахуванням розробленої стратегії; наявність сформульованих конкретних цілей функціонування підприємства; проведення оцінки умов функціонування підприємств та чинників, які впливають на остаточні результати діяльності; формування ефективної політики розвитку підприємства з урахуванням оцінки поточної та майбутньої ситуації на ринку [44].

Отже, стратегія управління прибутком являє собою сукупність дій і послідовність прийнятих управлінських рішень щодо формування, розподілу та використання прибутку на підприємстві, яка забезпечує врахування не лише фактичного, але й об'єктивно можливого стану прибутковості підприємства, та дає змогу розробити інструменти і методи визначення оптимальних параметрів прибутку.

Прибуток є головним індикатором стану підприємства, акумулюючи в собі всі найважливіші сторони роботи. Тому для зростання прибутковості підприємства у довготерміновій перспективі необхідно забезпечувати зростання обсягів реалізації товарів і послуг, розширювати асортимент з урахуванням змін ринкової кон'юнктури, підвищувати якість послуг, впроваджувати заходи щодо мотивації та підвищення продуктивності праці персоналу, оптимізувати витрати на реалізацію товарів і послуг. При цьому керівництво повинно забезпечити ефективне використання потенціалу підприємства, формувати лояльність клієнтів та персоналу, а також виважено розподіляти одержаний раніше прибуток задля досягнення збалансованого розвитку [51].



Вважаємо, що усвідомлення сучасними управлінцями значущості стратегічного підходу до управління прибутком підприємства та застосування відповідних тактик і заходів приведе до прискорення розвитку підприємства.

### 3.2. Планування прибутку підприємства

Планування є найважливішою частиною підприємницької практики. Його сутність полягає у обґрунтуванні цілей і способів їх досягнення на основі виявлення комплексу завдань і робіт, а також визначення ефективних методів і способів, ресурсів всіх видів, необхідних для виконання цих завдань і встановлення їх взаємодії.

Головна мета планування – це інтеграція всіх працівників підприємства для вирішення комплексу задач та надання послуг, забезпечуючих ефективне досягнення кінцевих результатів та задоволення попиту споживачів.

Планування прибутку - це процес розробки системи заходів щодо забезпечення формування прибутку в необхідному обсязі і її ефективного використання відповідно до завдань розвитку підприємства в майбутньому періоді.

Планування прибутку підприємства проведено трьома методами: економіко-статистичним, нормативним та «методом CVР».

Економіко-статистичний метод:

У 2019 році приріст прибутку до оподаткування склав 10,5% (110,5%-100%=10,5% табл. 2.1), якщо у 2020 році підприємство досягне приросту попереднього року, то планова сума прибутку складатиме:

$$П_{пл} = \frac{44920,7 * 110,5}{100} = 49637,37 \text{ тис. грн}$$

Нормативний метод:

Розрахуємо планову суму прибутку за допомогою цього методу:

а) визначення планової суми прибутку на основі норми прибутку на власний капітал здійснюється за допомогою наступної формули:

$$П_{пл} = \frac{ВК_{пл} * Н_{чп}}{100}, \quad (3.1)$$

де  $ВК_{пл}$  – планова сума власного капіталу;

$Н_{чп}$  – норма чистого прибутку на власний капітал.

Розрахуємо норму чистого прибутку на власний капітал:

$$Н_{чп} = 44920,7 / 79974,45 * 100 \% = 56,2 \%$$

Планову суму власного капіталу розрахуємо за формулою:

$$ВК_{пл} = ВК_{зв} * Z_{вк}, \quad (3.2)$$

де  $ВК_{зв}$  – сума власного капіталу в звітному періоді;

$Z_{вк}$  – середньорічний темп приросту власного капіталу.

$$Z_{вк} = \sqrt{\frac{79974,45}{74365,1}} * 100 = 103,68\%$$

Планова сума власного капіталу дорівнює:

$$ВК_{пл} = 79974,45 * 103,68 / 100 = 82917,5 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо планову суму прибутку:

$$П_{пл} = \frac{82917,5 * 56,2}{100} = 46599,64 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, при збільшенні суми власного капіталу в плановому періоді на 3.68 % і при встановленій нормі прибутку на власний капітал 56,2% планова сума прибутку становитиме 46599,64 тис. грн.

б) визначення планової суми прибутку на основі норми прибутку на оборотні активи здійснюється за допомогою наступної формули:

$$П_{пл} = \frac{ОА_{пл} * Н_{оа}}{100}, \quad (3.3)$$

де  $OA_{ПЛ}$  – планова сума оборотних активів;

$H_{OA}$  – норма прибутку на оборотні активи.

Норма прибутку на оборотні активи дорівнює:

$$H_{ПЛ} = 44920,7 / 122887,27 \times 100 \% = 36,55 \%$$

Планову суму оборотних активів розрахуємо за формулою:

$$OA_{ПЛ} = OA_{ЗВ} * Z_{OA}, \quad (3.4)$$

де  $OA_{ЗВ}$  – сума оборотних активів в звітному періоді;

$Z_{OA}$  – середньорічний темп приросту оборотних активів.

$$Z_{OA} = \sqrt{\frac{122887,27}{104993,2}} * 100 = 108,19\%$$

Планова сума оборотних активів дорівнює:

$$OA_{ПЛ} = 122887,27 * 108,19 / 100 = 132951,74 \text{ тис.грн}$$

Розрахуємо планову суму прибутку виходячи із норми прибутку на оборотні активи:

$$П_{ПЛ} = \frac{132951,74 * 36,55}{100} = 48593,86 \text{ тис.грн}$$

Таким чином, в результаті скорочення суми оборотних активів в плановому періоді на 0,1 % і встановленій нормі прибутку на оборотні активи 68,12 %, розрахована сума планового прибутку менша суми прибутку у звітному періоді, такий підхід суперечить сформованій за останні роки стратегії діяльності підприємства.

Метод «CVP», або метод планування прибутку з використанням системи «взаємозв'язок витрат, виручки від реалізації і прибутку» - дозволяє визначати різні види прибутку за наявності тієї ж інформації, яка використовується при вживанні методу прямого розрахунку.

Для здійснення розрахунку цим методом необхідно знати планові значення наступних показників: виручки від реалізації, постійних витрат і перемінних витрат .

Плановий обсяг виручки від реалізації на основі тенденції минулих років в плановому періоді збільшиться на 7,74 % і становитиме 170417,6 тис. грн.

Планова сума постійних витрат залишиться на рівні звітного періоду, тобто 48229,78 тис. грн. Планову суму перемінних витрат обігу визначимо по формулі:

$$BO_{3Mпл} = BO_{3Mзв} * (1 + (Z_T * K)) \quad (3.5)$$

де  $BO_{3Mпл}$ ,  $BO_{3Mзв}$  – відповідно сума перемінних витрат обігу в плановому і звітному періодах;

$Z_T$  – середньорічний темп росту виручки від реалізації;

$K$  – коефіцієнт співвідношення середньорічних темпів приросту – перемінних витрат і виручки від реалізації.

$$BO_{3Mпл} = 24013,39 * (1 + (1,038 * 1,16)) = 52829,45 \text{ тис.грн}$$

Загальна сума планових витрат становитиме 101059,26 тис. грн. (52829,48 + 48229,78).

Інформаційною базою для розрахунку планового прибутку методом «CVP» є табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Вихідні дані для розрахунку меж економічної доцільності діяльності ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС»**

Найменування показника	Од. вим.	2020 рік
1. Чистий дохід від реалізації	тис грн	170417,6
2. Витрати сукупні	тис грн	101059,23
Умовно – постійні витрати, сума	тис.грн	58229,78
Умовно-змінні витрати , сума	тис грн	52829,45
3. Доля умовно-змінних витрат		0,31

Планові розрахунки при цьому методі ведуться в наступній послідовності:

1. Точка беззбитковості реалізації продукції в плановому періоді ( $Bp_{ТВУ}$ ):

$$Bp_{TBY} = \left( \frac{B_{POST}}{1 - d_{3M}} \right) * \frac{(100 + N_{HDC})}{100}, \quad (3.6)$$

де  $B_{POST}$  – сума постійних сукупних витрат підприємства;

$d_{3M}$  – доля умовно-змінних витрат в чистому доході від реалізації;

$N_{HDC}$  – ставка податку на додану вартість.

$$d_{3M} = 52829,45 / 170417,6 = 0,31$$

$$Bp_{TBY} = (48229,78 / 0,69) * 1,2 = 83877,88 \text{ тис. грн.}$$

2. Планова сума прибутку:

$$P_{ПЛ} = (Bp_{ПЛ} - Bp_{TBY}) * (1 - d_{3M}), \quad (3.7)$$

де  $Bp_{TBY}$  – точка беззбитковості реалізації продукції в плановому періоді;

$d_{3M}$  – доля змінних витрат обігу.

Розрахуємо планову суму прибутку:

$$P_{ПЛ} = (170417,6 - 83877,88) * (1 - 0,31) = 59712,41 \text{ тис. грн.}$$

3. Планова сума маржинального прибутку:

$$P_{MПЛ} = Bp_{ПЛ} * (1 - d_{3M}) \quad (3.8)$$

$$P_{MПЛ} = 170417,6 * (1 - 0,31) = 117588,14 \text{ тис. грн.}$$

4. Планова сума чистого прибутку:

$$P_{чПЛ} = P_{ПЛ} * (100 - N_{НП}) / 100, \quad (3.9)$$

де  $P_{чПЛ}$  – планова сума чистого прибутку;

$N_{НП}$  – ставка податку на прибуток.

Планова сума чистого прибутку становитиме:

$$P_{чПЛ} = 59712,41 * (100 - 18) / 100 = 48964,18 \text{ тис. грн.}$$

Отримана планова сума прибутку в результаті розрахунків цілком відповідає можливостям підприємства та обраній стратегії росту.

Для узагальнення проведених розрахунків по плануванню прибутку перерахованими методами складемо таблицю 3.2.

**Планування прибутку ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» за допомогою різних методів планування**

Методи планування	Фактичне значення прибутку у 2020 році	Планове значення прибутку	Відхилення +,-	Темп зміни, %
Економіко-статистичний метод	44920,7	49637,37	4716,67	110,5
Нормативний метод				
а) на основі норм прибутку на власний капітал	44920,7	46599,64	1678,94	103,73
б) на основі норм прибутку на оборотний капітал	44920,7	48593,86	3673,16	108,18
Метод «СVP»	44920,7	48964,18	4043,48	109,00

За даними таблиці можна зробити наступні висновки:

1) ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» не доцільно використовувати при планування прибутку економіко-статистичний метод, так як в наступному році на підприємстві планується значне розширення обсягів діяльності, а використання цього методу ґрунтується на обсягах виручки від реалізації минулих років, а також точне прогнозування темпів інфляції дуже важко внаслідок змінної кон'юнктури ринку;

2) використання на підприємстві нормативного методу планування є також не доцільним, так як встановлених нормативів на підприємстві немає, а використання фактичних значень не відповідає стратегічному напрямку діяльності;

3) розрахунки планового прибутку за допомогою методу «СVP» відповідають напрямкам діяльності підприємства і реальні з позиції їх досягнення. Це найбільш сучасний та прогресивніший метод планування.

Таким чином, в процесі планування прибутку ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» найбільш доцільним є використання методу планування «СVP», оскільки в

даному випадку отримані обсяги реалізації продукції і прибуток підприємства найбільше реально і повно відповідають загальній стратегії діяльності підприємства. Матеріали проведеного аналізу прибутку ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» свідчать про те, що в майбутньому періоді підприємство має досить можливостей і резервів для зростання прибутку. Для чого, безперечно, необхідно значне нарощування обсягів діяльності, тобто підвищення обсягів реалізації продукції, оптимізація системи управління підприємством, забезпечення ефективного виконання планових завдань усіма підрозділами для досягнення головної мети діяльності будь-якої підприємницької структури - одержання максимального прибутку і досягнення соціального ефекту.

### **3.3. Напрями підвищення ефективності управління прибутком підприємства**

Прибуток є складною та багатогранною економічною категорією, що найповніше зображає фінансові можливості підприємства та його здатність до розширення діяльності підприємства. Саме прибуток спонукає підприємство здійснювати нововведення, що стимулює інвестиції, нарощувати обсяги реалізації продукції і забезпечувати зайнятість. На формування прибутку впливає встановлений порядок визначення фінансових результатів діяльності підприємства. Прийнято вважати, що всі фактори, які негативно вплинули на прибуток від операційної діяльності, є резервами його зростання [25].

Важливе місце серед способів збільшення прибутку будь-якого підприємства є ефективне управління його прибутковістю, що являє собою процес планування надходжень і використання грошових ресурсів, встановлення оптимальних співвідношень у розподілі доходів підприємств. В

умовах конкуренції вдосконалення процесу формування прибутку на макрорівні здійснюється безперервно [56, с. 151]. Загалом збільшення прибутку можна досягти або у результаті зменшення витрат на виробництво або збільшення чистого доходу від реалізації. Тому в сучасних умовах важливим завданням кожного підприємства є: правильне формування цінової стратегії.

Резерв – це кількісна величина. Резерви виявляються на стадіях планування та безпосереднього виробництва продукції і її реалізації.

Резерви росту прибутку можна поділити на дві групи: – тактичні (поелементні) і стратегічні (комплексні) (рис. 3.1) [31].

Резервами зростання прибутку є:

- Резерви зниження собівартості продукції: усунення перевитрат по сировині і матеріалах, усунення понадпланових відходів, скорочення непродуктивних виплат з фонду оплати праці, усунення невиправданих і непродуктивних витрат у складі цехових і загальновиробничих витрат, а також у складі витрат на утримання і експлуатацію устаткування, усунення витрат від браку[29].

- Економія коштів на оплату праці за рахунок запровадження досягнень науково-технічного прогресу (зниження трудомісткості).

- Підвищення якості продукції.

- Зменшення витрат на маркетинг та рекламу, на тару, транспортування, зберігання, підсортування, обробку, пакування і передпродажну підготовку товарів (продукції).





Рис. 3.3 Резерви росту прибутку підприємств

Резерви підвищення прибутку ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» можуть бути отримані таким чином:

1. За рахунок зниження витрат на реалізацію продукції при впровадженні досягнень науково-технічного прогресу. Зниження собівартості продукції є найважливішим чинником зростання прибутку. У зниженні собівартості продукції найбільш повно відбивається економія матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, якими розпоряджається підприємство.

2. Підвищення продуктивності праці за рахунок мотиваційних заходів. Зі зростанням продуктивності праці знижуються витрати праці в розрахунку на одиницю продукції, а отже, зменшується і питома вага заробітної плати в структурі собівартості. Для цього підприємство повинне активно використовувати різноманітні мотиваційні засоби: перевести якомога більше працівників на відрядну форму оплати праці, працівникам погодинної форми у більшому розмірі оплачувати роботу в понад урочний час, забезпечувати доставку працівників на роботу та з роботи за узгодженими маршрутами,

надавати матеріальну допомогу працівникам з нагоди ювілейних та інших визначних дат.

3. При збільшенні обсягів реалізації продукції. Зменшення витрат на реалізацію продукції.

4. За рахунок підвищення якості продукції, що реалізується.

Враховуючи зазначене, можна констатувати, що прибуток займає провідне місце в забезпеченні самофінансування підприємств, можливості яких багато в чому визначаються тим, наскільки доходи перевищують витрати. Для успішного функціонування підприємства мають прагнути до підвищення ефективності своєї діяльності на основі раціонального використання ресурсного потенціалу, збільшення прибутковості виробництва, поліпшення якості реалізованої продукції.

## ВИСНОВКИ

Прибуток підприємства є однією із найскладніших економічних категорій, що відображає особливо складні та суперечливі соціально-економічні відносини в суспільстві щодо формування та використання частини суспільного продукту. Його дослідження, що проводилось не одне тисячоліття поспіль, актуальне і сьогодні. У сучасному світі прибуток розглядають з точки зору права та оподаткування, етики і психології, мікро- та макроекономіки, з позиції суб'єктів фінансової системи тощо.

На процес управління прибутком, важливою складовою якого є планування, впливають такі фактори, як організаційно-правова форма підприємства, його розмір, галузеві особливості, стадія життєвого циклу продукції, стратегія розвитку, кон'юнктура ринку тощо. Це зумовлює, у зв'язку з необхідністю розробки стратегії розвитку підприємства, впровадження моніторингу рівня прибутковості (рентабельності) по окремих товарах і товарних групах, що склався у попередні періоди.

Крім того, важливо проводити моніторинг показників, які відображають вплив окремих факторів зростання прибутку.

Прибуток – це кінцевий результат діяльності будь-якого підприємства, який характеризує абсолютну ефективність його роботи. Для його нарощення підприємства повинні активно шукати всі можливі шляхи вдосконалення виробництва, підвищення конкурентоспроможності власної продукції на внутрішніх та зовнішніх ринках, залучати всі виявлені резерви в процес виробничої діяльності, раціонально використовувати матеріальні, фінансові та людські ресурси. Важливим джерелом підвищення прибутку є раціональне використання його резервів шляхом підвищення товарообороту, зростання рівня доходу від реалізації товарів та удосконалення використання загалом.

Планування прибутку являє собою процес розробки системи заходів щодо забезпечення її формування в необхідному обсязі й ефективному

використанні відповідно до задач розвитку підприємства в майбутньому періоді.

Головними задачами при розробці плану по прибутку є: забезпечення постійного зростання суми прибутку а також його випереджаючого зростання в порівнянні з минулими роками.

Для забезпечення оптимальності планового розміру прибутку необхідно спочатку проаналізувати динаміку зростання розміру прибутку в базовому і звітному році та виявити резерви його покращення.

Плановий обсяг прибутку було розраховано 3-ма методами :

1. Економіко-статистичний метод при якому планова сума прибутку становила 49637,37 тис. грн. Але цей метод є не зовсім точним, оскільки він не враховує впливи зміни факторів не тільки зовнішнього середовища, але і деяких факторів внутрішнього розвитку підприємства в майбутньому періоді.

2. Нормативний метод відносно простий метод планування прибутку. Але умовою його застосування є наявність на підприємстві відповідної нормативної бази. Було визначено планову суму прибутку на основі норми прибутку на власний капітал та визначено планову суму прибутку на оборотні активи.

Планова сума прибутку на основі норми прибутку на власний капітал становитиме 46599,64 тис. грн. за умови збільшенні суми власного капіталу в плановому періоді на 3,68 % і при встановленій нормі прибутку на власний капітал 56,2%.

Планову суму прибутку на основі норми прибутку на оборотні активи становила 48593,86 тис. грн. В результаті скорочення суми оборотних активів в плановому періоді на 8,19 % і встановленій нормі прибутку на оборотні активи 36,55 %, розрахована сума планового прибутку менша суми прибутку у звітному періоді. Цей метод планування не дає змогу найбільш ефективно запланувати прибуток.

3. Метод "CVP" або метод планування прибутку з використанням системи "взаємозв'язок витрат, виручки від реалізації і прибутку" виявився

найбільш оптимальним. Так як система цього зв'язку дозволяє визначити роль окремих факторів у формуванні прибутку від реалізації продукції і забезпечити ефективне управління цим процесом. Механізм планування суми прибутку підприємства з використанням системи "взаємозв'язок витрат, обсягу реалізації і прибутку" побудований на залежності від його основних показників: обсягу реалізації продукції; суми і рівня чистого прибутку; суми і рівня перемінних і постійних витрат. Сума планового прибутку склала 48964,18 тис. грн. Отримана планова сума прибутку в результаті розрахунків цілком відповідає можливостям підприємства та обраній стратегії росту.

В процесі дослідження було проведено аналіз ризиків на підприємстві ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» і було виявлено такі види ризику:

- Ризик недоотримання запланованої суми чистого прибутку;
- ризик перевищення витрат на виробництво одиниці виробу;
- ризик недоотримання або несвоєчасного отримання оплати за реалізовану без передоплати продукцію;
- ризик зриву заключення угод на отримання інвестицій та кредитів.

З ціллю виявлення та запобігання настання можливих ризиків підприємству рекомендується постійно систематично аналізувати мікро та макросередовище, створювати резервні фонди, для фінансування можливих непередбачених витрат, створити клієнтську базу та проводити аналіз організацій та установ, яким реалізується продукція.

Проведений та запланований аналіз прибутку ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС» свідчать про те, що в майбутньому періоді підприємство має досить можливостей і резервів для його зростання. Для чого, безперечно, необхідно значне нарощування обсягів діяльності, а саме підвищення обсягів реалізації продукції, оптимізація системи управління підприємством, забезпечення ефективного виконання планових завдань усіма підрозділами для досягнення

головної мети діяльності будь-якої підприємницької структури - одержання максимального прибутку і досягнення соціального ефекту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Besley T., & Ghatak M. Profit with Purpose? A Theory of Social Enterprise. *American Economic Journal: Economic Policy*. 2017. №9(3), p.19-58.
2. 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>
3. Osmundsen K., Iden J., Bygstad B. DIGITAL TRANSFORMATION: DRIVERS, SUCCESS FACTORS, AND IMPLICATIONS, *The 12th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)*, Corfu, Greece. 2018.
4. 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
5. 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>
6. The official site of We Are Social Inc. Digital in 2020 URL: <https://wearesocial.com/digital-2020>
7. Азаренкова Г.М. Фінанси підприємств: навч. посіб. для самот. Вивчення дисципліни. 2-ге вид., випр. і доп. К. : Знання-Прес. 2006. 287 с.
8. Айзексон В. Інноватори: як група хакерів, геніїв та гіків здійснила цифрову революцію. Київ. Видавництво “Наш формат”. 2017. 488 с.
9. Алексеєнко Л.М. Економічний тлумачний словник: власність, приватизація, ринок цінних паперів / Л.М. Алексеєнко, В.М. Олексієнко. Тернопіль: Астон, 2003. 672 с.
10. Андріяш А.С., Могилова А.Ю. Особливості управління прибутком підприємства. *Молодий вчений*. 2014. № 6(09). С. 68- 70.

11. Антонюк О.О. Оцінка рівня прибутковості як важлива складова діагностики кризових явищ підприємства. *Вісник «ХНУ». Економічні науки*. 2013. № 5. Т. 2. С. 20–24.
12. Бабіч В.В., Поддєрьогін А.М. Удосконалення обліку формування, розподілу й використання прибутку. *Фінанси України*. 2012. № 2. С. 103-110.
13. Бандурка О. М., Коробов М. Я., Орлов П. І., Петрова К. Я. Фінансова діяльність підприємств: Підручник. Київ: Либідь, 2002. 384с.
14. Бержанір І. А., Гвоздей Н. І., Улянич Ю. В. Рентабельність як основний показник оцінки діяльності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 1 (2). С. 58-62.
15. Бершадська І. І., Тульчинська С. О. Методи управління прибутком підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. №20. С.181-188.
16. Біла О.Г. Фінанси підприємств : навч. посібник. Львів: Магнолія, 2009. 383 с.
17. Білик М.Д. Економічна сутність прибутку в умовах трансформації. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 11. С. 130-132.
18. Бланк И.А. Управление прибылью. К.: Ника-Центр, 1998. 544 с.
19. Блонська В.І. Вдосконалення формування та використання прибутку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2008. № 18.1. С. 122-128.
20. Блонська В.І. Стратегічне управління прибутком підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип.20.5. С.145-152.
21. Богацька Н. М. Прибуток підприємства: його роль, формування та резерви збільшення в умовах ринкової економіки. *Ефективна економіка*. 2019. № 9.
22. Богацька Н. М., Кричевська О. А. Організаційно-економічний механізм забезпечення прибутковості підприємства. *Молодий вчений*. 2016. №12. с. 655-658.
23. Богацька Н.М., Кузьменко М.М. Прибуток підприємства як рушійна



сила функціонування ринкової економіки. *Вісник ХНУ*. 2018. №2. с.102-105.

24. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор - Видавництво, 2016. 378 с.

25. Бойчук В.А., Проскурович О.В. Моделювання адаптивного управління прибутком підприємства. *Вісник хмельницького національного університету*. 2010. № 1. Т. 2. С. 71–76.

26. Буряковський В.В. Фінанси підприємств: навч. Посібник. За ред. В.В. Буряковського. Дніпропетровськ : Пороги, 2006. 246 с.

27. Вахович І.М. До питання управління фінансово-економічними результатами підприємства. *Економічний форум*. – 2015. – № 3. – С. 275–279.

28. Висоцька А.В. Управління прибутком на підприємстві та шляхи його покращення. *Вісник Київського національного університету технології та дизайну. Серія: економіка, фінанси, менеджмент*. 2013. №1(6).

29. Вороніна В.Л. Концептуальні аспекти формування системи управління прибутком торговельного підприємства та організація її обліково-аналітичного забезпечення. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Випуск 8. Частина 1. С.66-71.

30. Гаватюк Л.С. Прибутковість українських підприємств: реалії сьогодення. *Молодий вчений*. 2016. № 1 (28). С. 40-43.

31. Гайбура Ю. А., Загнітко Л. А. Прибутковість підприємства: поняття, фактори, резерви. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. №24 (2). С. 99-104.

32. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: Навч. Посібник. Київ: Центр навч. літератури, 2006. 488с.

33. 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.

34. Денисенко М.П. Стан та тенденції розвитку сучасного

підприємства: монографія. Київ: ДКС центр, 2019. 464 с.

35. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Іванчик Т. В. Фактори впливу на формування прибутку підприємств. *Modern Economics*. 2019. № 14(2019). С. 81-86.

36. Економіка підприємництва: підручник/ під ред д.е.н., проф. Фролової Л.В.: Бондаренко М.О. Одеса: ОНПУ, 2020. 708 с.

37. 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.

38. Економіка підприємства: Підручник. За заг. ред. С.Ф. Покропивного. вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ. КНЕУ, 2001. 528с.

39. Економіка торговельного підприємства: Підручник для вузів. Під ред. проф. Н.М Ушакової. Київ. Хрещатик, 1999. 800с.

40. 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.

41. Єпіфанова І. Ю., Гуменюк В. С. Прибутковість підприємства: сучасні підходи до визначення сутності. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 189-192.

42. Єпіфанова І. Ю., Гуменюк В. С. Фактори зростання прибутку підприємства. *Молодий вчений*. 2016. №7 (34). С. 46-49.

43. 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.

44. Завідна Л.Д. Моделювання стратегії розвитку підприємства готельного господарства на основі Balanced Scorecard. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Випуск 11. С.135-139.

45. Ільчук М.М. Підприємницька діяльність та агробізнес. К. : Вища освіта, 2006. 543 с.

46. Каминський П. Д. Прибуток та рентабельність як показники ефективності діяльності підприємства. *Вісник Донецького університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*. 2016. №1.64. С.160-167.
47. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес-Ін-форм*. 2014. № 11. С.290-294.
48. Касич А.О. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства. *Бізнес-Ін-форм*. 2012. № 12. С. 55-59.
49. Ковальчук Н. О., Михайлюк А. В. Фінансове планування в компанії. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 1. С. 23–27.
50. Костецький В.В. Напрями побудови системи управління фінансовими ризиками на підприємстві. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. №3. С. 40-44.
51. Кривицька О.Р. Формування прибутку підприємств в умовах ринкової економіки. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Економіка. 2009. Вип. 11. С. 281-288.
52. Кричевська О.А. Організаційно-економічний механізм забезпечення прибутковості підприємства. *Молодий вчений*. 2016. №12. С. 655- 658.
53. Кузнецов Э.А., Столбуненко Н.Н. Экономика: Учебное пособие. Х.: Одиссей, 2003. 408 с.
54. Кузьменко М.М. Прибуток підприємства як рушійна сила функціонування ринкової економіки. *Вісник ХНУ*. 2. 2018. С.102-105
55. 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.
56. Линник О. І., Задорожна О. С. Облік прибутку та визначення резервів забезпечення прибутковості підприємства. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»*: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес і ефективність виробництва. Харків: НТУ «ХПІ». 2015. № 26(1135). С. 147-153.
57. Лищенко М. О. Аналітичний інструментарій визначення основних

показників рентабельності. *Економічна аналітика: сучасні тенденції та прогностичні можливості*. Збірник матеріалів МНПК, Київ: КНЕУ, 2019. С. 181-183.

58. 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.

59. Мазаракі А.А. та ін. Економіка торговельного підприємства. Підручник для вузів. К.: Хрещатик, 1999. 800 с.

60. Майборода О. Є., Сукрушева Г. О. , Куліш Є. В. Теоретична сутність категорії «прибуток підприємства». *Економіка і суспільство*. 2017. №10. С. 310-313.

61. Майборода О. Є., Сукрушева Г. О. , Куліш Є. В. Теоретична сутність категорії «прибуток підприємства». *Економіка і суспільство*. 2017. №10. С. 310-313.

62. Мармуль Л.О. Роль стратегічного аналізу в управлінні виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств. URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/01/152.pdf>.

63. Мелень О. В. Актуальні питання прибутковості підприємства та шляхи її збільшення . *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»*: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес і ефективність виробництва. Харків: НТУ «ХПІ». 2015. № 25(1134). С. 123-126.

64. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: навч. посіб. для вищ. навч. закл. Київ: КНЕУ, 1999. 437с.

65. Мірошниченко О.Ю. Механізм управління прибутком вітчизняних підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 5. С. 280-285.

66. 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.

67. Мочерний С. Економічна теорія: навч. посіб. Київ: Вища школа, 2002. 435с.
68. Найт Ф. Риск, неопределенность и прибыль. М.: Дело, 2003. 360 с.
69. Николишин С.Є. Прибуток підприємства та особливості управління ним. Молодий вчений. 2017. №2 (42). С.299-303
70. Олійник І. Методичні підходи до визначення беззбиткового обсягу виробництва сільськогосподарської продукції . *Економіка АПК*. 2008. № 2. С. 61-64.
71. 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.
72. Осовська Г.В. Економічний словник / Г.В. Осовська, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадський. К. : Кондор, 2007. 358 с.
73. Поддєрьогін А.М., Білик М.Д., Буряк Л.Д. Фінанси підприємств: Підручник. Київ: КНЕУ, 2008. 552с.
74. Предборський В.А. Економічна теорія: підручник. за ред. В.А. Предборського. К. : Кондор, 2007. 492 с.
75. 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](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-1_0-pages173_189.pdf)
76. Рикардо, Д. Начала политической экономии и налогового обложения. М.: Соцэкгиз, 1935. 784 с.
77. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Київ: Знання, 2007. 668с.
78. 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.

79. 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.

80. Смитт, А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Соцэкгиз, 1935. - 684 с.

81. Старинець О.Г. Особливості формування та розподілу прибутку підприємств зв'язку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Том 1 № 28. С. 170-173.

82. 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.

83. Філімоненков О.С. Фінанси підприємств : навч. посібник. К. : Кондор, 2007. 400 с.

84. 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.

85. 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.

86. 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.

87. Хохлов М.П. Сутність фінансового планування та прогнозування діяльності суб'єкта підприємництва як фактор підвищення фінансової стійкості. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 18. С. 313-316.

88. Цал-Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз: підручник. Київ, «ЦУЛ», 2008.

89. 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>.

90. Чигріна К. О. Рентабельність підприємства та шляхи її підвищення. Міжнародний науковий журнал Науковий огляд. 2015. №2.

91. Чорна М.В, Кушнір Т.Б., Михайлова О.В. Економіка торгівлі: навчально-методичний посібник. Харків: ХДУХТ, 2015. с. 221

92. Чорна О.М. Механізм управління прибутком підприємства в Україні *Науковий вісник: фінанси, банки, інвестиції*. 2012. № 1. С. 30-36.

93. Шваб Л.І. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. 4-е вид. Київ: Каравела, 2007. 584 с.

94. Шевчук С.В. Теоретичні аспекти класифікації прибутку. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. 2010. № 4(54). С. 201-203.

95. Шипіна С.Б. Сутність поняття «фінансові результати» як об'єкта бухгалтерського обліку. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. Житомир, 2012. № 1 (59). С.229-232.

96. Шляга О. В., Шипуля Л. І. Прибуток та рентабельність як показники ефективності виробництва. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. №8. С. 75-81.

97. Экономическая энциклопедия /Науч.-ред. совет из-ва «Экономика»; Гл. ред. Л.И. Абалкин. М.: Из-во «Экономика», 1999. 1055 с.

98. 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.

99. Якименко М.В. Особливості проведення економічного аналізу прибутку в умовах реалізації ризик-орієнтованого управління. *Фінансовий простір*. 2015. №1(17). С.311-317.

100. Ярошевич Н.Б. Фінанси підприємств: навч. посіб. Київ, 2012. 341 с.





## ДОДАТКИ

### ДОДАТОК А

	<p>3. Можливості:</p> <p>3.1 Вхідження на нові ринки</p> <p>3.2 Розширення асортименту для задоволення споживачів</p> <p>3.3. Збільшення обсягів продажу</p>	<p>4. Загрози:</p> <p>4.1 Тиск з боку конкурентів</p> <p>4.2 «Ворожі» дії з боку держави</p> <p>4.3 Ріст рівня інфляції</p> <p>4.4 Зміни в потребах і смаках споживачів</p> <p>4.5 Зменшення ринку збуту у зв'язку з ростом цін</p>																																								
<p>1. Сильні сторони</p> <p>1.1 Ефективна організаційна структура</p> <p>1.2 Диференційний асортимент товару;</p> <p>1.3. Значний контроль за якістю товарів;</p> <p>1.4. Компетентність у ключових питаннях;</p> <p>1.5. Стабільність договірних відносин з постачальниками;</p>	<p style="text-align: center;">Поле СМ</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td></td><td>+</td><td>+</td></tr> <tr><td>+</td><td>+</td><td>+</td></tr> <tr><td>+</td><td>+</td><td>+</td></tr> <tr><td>+</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>+</td><td>+</td><td>+</td></tr> </table>		+	+	+	+	+	+	+	+	+			+	+	+	<p style="text-align: center;">Поле СЗ</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>+</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td>+</td><td>+</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td>+</td><td>+</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>+</td><td>+</td><td>+</td><td>+</td><td>+</td></tr> </table>	+								+	+				+	+						+	+	+	+	+
	+	+																																								
+	+	+																																								
+	+	+																																								
+																																										
+	+	+																																								
+																																										
			+	+																																						
			+	+																																						
+	+	+	+	+																																						
<p>2. Слабкі сторони</p> <p>2.1 Внутрішні виробничі проблеми</p> <p>2.2. Не досить ефективна збутова мережа</p> <p>2.3 Незадовільна організація маркетингової діяльності</p> <p>2.4 Немає чіткого контролю над витратами</p> <p>2.5 Кадрові проблеми (високий коефіцієнт плинності)</p>	<p style="text-align: center;">Поле СЛМ</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>+</td><td>+</td><td>+</td></tr> <tr><td>+</td><td>+</td><td>+</td></tr> <tr><td>+</td><td>+</td><td>+</td></tr> <tr><td></td><td>+</td><td>+</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>+</td></tr> </table>	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+			+	<p style="text-align: center;">Поле СЛЗ</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>+</td><td>+</td><td></td><td>+</td><td></td></tr> <tr><td>+</td><td></td><td></td><td>+</td><td>+</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td>+</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td>+</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	+	+		+		+			+	+							+					+			
+	+	+																																								
+	+	+																																								
+	+	+																																								
	+	+																																								
		+																																								
+	+		+																																							
+			+	+																																						
	+																																									
	+																																									

Рис. 1.1. SWOT- матриця зв'язку деяких факторів ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС»

## ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1.

## Основні показники господарської діяльності підприємства

Показники	Од. виміру	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення (+, -)		Темп зміни, %	
					2020 від 2019 року	2021 від 2020 року	2020 від 2019 року	2021 від 2020 року
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	107446,3	146811,9	158175,0	39365,6	11363,1	136,64	107,7
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	58846,1	83343,4	91212,0	24497,3	7868,6	141,63	109,4
у % до чистої виручки	%	54,8	56,8	57,7	2,0	0,9	103,65	101,6
Прибуток валовий	тис. грн.	48600,2	63468,5	66963,0	14868,3	3494,5	130,59	105,5
у % до чистої виручки	%	45,2	43,2	42,3	-2,0	-0,9	95,58	97,9
Інші операційні доходи	тис. грн.	27814,7	35702,3	40431,0	7887,6	4728,7	128,36	113,2
Адміністративні витрати	тис. грн.	4326,5	5771,1	6174,6	1444,6	403,5	133,39	107,0
Витрати на збут	тис. грн.	4193,0	5585,2	5643,4	1392,2	58,2	133,20	101,0
Інші операційні витрати	тис. грн.	28717,3	38428,7	41365,3	9711,4	2936,6	133,82	107,6
Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	39178,1	49385,8	54210,7	10207,7	4824,9	126,05	109,8
у % до чистої виручки	%	36,5	33,6	34,3	-2,8	0,6	92,25	101,9
Інші фінансові доходи	тис. грн.	17,6	29,5	32,6	11,9	3,1	167,61	110,5
Інші доходи	тис. грн.	6905,0	4194,7	4376,8	-2710,3	182,1	60,75	104,3
Фінансові витрати	тис. грн.	6590,6	3722,5	3395,4	-2868,1	-327,1	56,48	91,2
Інші витрати	тис. грн.	2065,0	315,8	443,3	-1749,2	127,5	15,29	140,4
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	37445,1	49571,7	54781,4	12126,6	5209,7	132,39	110,5
у % до чистої виручки	%	34,9	33,8	34,6	-1,1	0,9	96,89	102,6

## Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий прибуток	тис. грн.	30704,98	40648,79	44920,75	9943,8	4272,0	132,39	110,5
у % до чистої виручки	%	28,6	27,7	28,4	-0,9	0,7	96,89	102,6
Середньооблікова чисельність працівників	чол.	97	95	98	-2,0	3,0	97,94	103,2
Витрати на оплату праці	тис. грн.	11173,0	12963,3	13568,9	1790,3	605,6	116,02	104,7
Продуктивність праці 1-го працівника	тис. грн.	1107,7	1545,4	1614,0	437,7	68,6	139,51	104,4
Середня заробітна плата 1-го працівника за місяць	грн.	9598,80	11371,32	11538,18	1772,5	166,9	118,47	101,5
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	19791,4	21215,3	26429,5	1423,8	5214,2	107,19	124,6
Середньорічна вартість оборотних активів	тис. грн.	95365,5	104993,2	122887,3	9627,7	17894,1	110,10	117,0
Оборотність оборотних активів	дні	319,5	257,5	279,7	-62,1	22,2	80,58	108,6
Фондовіддача оборотних активів	грн.	1,1	1,4	1,3	0,3	-0,1	124,11	92,1
Фондовіддача основних фондів	грн.	5,4	6,9	6,0	1,5	-0,9	127,47	86,5

## Додаток В

Таблиця В.1

## Розрахунок збалансованої системи показників ТОВ «ТЕХ-ПЛЮС»

Стратегічна мета	Завдання	Результативний показник	Формула розрахунку	2019 рік	2020 рік
1	2	3	4	5	6
<b>Фінансові</b>					
<i>Підвищення прибутковості діяльності підприємства</i>	Збільшення прибутку	Комерційна рентабельність	$R_{ком} = \frac{Пч}{Врч} * 100$	43,23	42,23
	Збільшення ринкової частки	Доля ринку	$Др = \frac{Vp(n)}{V(p)}$	10	12
	Зменшення витрат на виробництво продукції	Рівень затратоемкості	$Уип = \frac{ИП}{Врч} * 100$	56,8	57,7
<i>Забезпечення ефективності управління капіталом</i>	Оптимізація структури джерел формування капіталу підприємства	Коефіцієнт фінансового леверіджу	$Кфл = \frac{ЗК}{ВК}$	0,85	1,02
	Підвищення фінансової незалежності підприємства	Коефіцієнт автономії	$Ка = \frac{ВК}{А}$	0,54	0,49
	Постійний моніторинг капіталу та прискорення його обертання	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$Ковк = \frac{Врч}{ВК}$	1,97	1,98
	Ефективне управління ліквідністю	Коефіцієнт загальної ліквідності	$Кол = \frac{ОА}{ЗКк}$	2,49	2,17

1	2	3	4	5	6
	Максимізації показника рентабельності власного капіталу	Рентабельність ВК	$R_{вк} = Prч / BK * 100$	54,66	56,17
<i>Підвищення ефективності управління заборгованостями</i>	Ефективне управління заборгованістю	Коефіцієнт поточної заборгованості	$K_{тз} = ЗКк / К$	0,40	0,46
	Зменшення дебіторської заборгованості	Коефіцієнт оборотності ДЗ	$K_{дз} = ВРч / ОА_{дз}$	2,84	2,63
	Залучення коштів і здійснення розрахунків	Коефіцієнт заборгованості	$K_з = ЗК / К$	0,46	0,50
<b>Виробничі</b>					
<i>Підвищення ефективності роботи оборотних активів</i>	Збільшення ефективності використання оборотних активів	Рентабельність ОА	$Р_{оа} = Пч / ОА_{ср} * 100$	38,72	36,55
	Зменшення тривалості одного обороту оборотних активів	Тривалість 1-го обороту оборотних активів в днях	$тоа = ОА_{ср} * Дк / Врч$	257,46	279,69
	Збільшення кількості оборотів оборотних активів за період	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$К_{об} = Врч / ОА_{ср}$	1,4	1,29
<i>Ефективне управління виробничим процесом</i>	Збільшення ефективності використання основних фондів	Рентабельність ОФ	$Р_{ф} = Пч / Ф_{ср} * 100$	191,6	169,96
	Збільшення обсягу продукції на 1 грн основних фондів	Фондовіддача	$Ф_{о} = Врч / Ф_{ср}$	6,92	5,98

1	2	3	4	5	6
<i>Впровадження ефективної системи логістики</i>	Рівномірне завезення товарно-матеріальних цінностей	Тривалість звороту виробничих запасів	$t_{zn} = 3n_p * D_k / C$	5,89	13,72
	Удосконалення нормування запасів	Оптимальна норма виробничих запасів в днях	$Nt_{zn}$	10	10
<b>Маркетингові</b>					
<i>Ефективне управління збутом продукції</i>	Прискорення процесу реалізації товарів	Період обертання товарів	$t_{gn} = \Gamma n * D_k / B_{ч}$	3	6,31
	Стимулювання збуту продукції	Частка витрат на збут у ВР	$D_{в.з.} = B_{зб} / B_{рч}$	0,08	0,05
	Удосконалення системи ціноутворення	Індекс відношення ціни нашого товару до товару конкурента	$I_{ц} = C_n / C_k$	0,73	1

1	2	3	4	5	6
<b>Персонал</b>					
<i>Удосконалення організації та умов праці</i>	Підвищення рівня кваліфікації і професіоналізму робітників	Частка кваліфікованих працівників в загальній кількості робітників	$R_{кваліф} = \frac{K_{пкв}}{K_{заг}}$	0,76	0,8
	Поліпшення умов праці	Фондоозброєність	$\Phi_{осн} = \Phi_{ср} / \text{Чсрсп}$	265,19	322,31
	Удосконалення системи мотивації	ФОП на одного робітника	$\Phi_{ОПуд} = \Phi_{ОП} / \text{Чссп}$	136,45	138,45
	Забезпечення трудової активності	Продуктивність праці	$ПТ = \frac{V_{рч}}{\text{Чсрсп}}$	1545,4	1614
<b>Інформаційні</b>					
<i>Оптимізація інформаційних потоків</i>	Застосування ефективних засобів комунікацій	Наявність Веб-сайту		+	+
	Підвищення рівня інформаційного забезпечення управлінської діяльності	Питома вага вчасно отримуваної інформації		90	93