

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут ресторанно-готельного бізнесу та туризму

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної
справи та підприємництва

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Гарант освітньої програми
_____ О.О. Кравцов
« ____ » _____ 2021 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр
зі спеціальності 076 «Підприємство, торгівля та біржова діяльність»
за освітньою програмою 076 «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»

на тему:

**«ОБҐРУНТУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ НА ОСНОВІ
ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконав
здобувач вищої освіти: Гореленко Владислав Сергійович

(підпис)

Керівник: д.е.н., доцент, зав. кафедри економіки та
бізнесу Лохман Н.В.

(підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань

Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Кривий Ріг
2021 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут ресторанно - готельного бізнесу та туризму

Кафедра: технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної
справи та підприємництва

Форма здобуття вищої освіти заочна

Ступінь: магістр

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»

Освітня програма: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

_____ О.О. Кравцов
підпис

« ____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Гореленку Владиславу Сергійовичу

прізвище, ім'я, по батькові

1. Тема роботи: «Обґрунтування антикризових заходів на основі ефективного управління прибутком підприємства»

Керівник роботи д.е.н, доцент Лохман Н.В.

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського

від “31” травня 2021 р. № 141-с

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “29” листопада 2021р.

3. Вихідні дані до роботи: первинні документи підприємства за 2018-2020 рр. (баланс, звіт про фінансові результати, інші внутрішні документи), офіційний сайт підприємства, статистичні дані з сайтів Державної служби статистики України, навчальна та науково-практична література, чинна нормативно-правова база України, данні, розміщені у мережі Інтернет.

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити): теоретико-методичні засади управління прибутком на основі антикризових заходів; діагностика управління прибутком на підприємстві

5. Перелік графічного матеріалу: сторінок 51, рисунки 9, таблиць 14, додатків 3, використаних джерел 50

6. Дата видачі завдання: «31» травня 2021 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 31.05.2021	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 05.10.2021	
3	Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи	до 19.10.2021	
4	Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 16.11.2021	
5	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 22.11.2021	
6	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 29.11.2021	
7	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту	до 03.12.2021	
8	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 03.12.2021	
9	Захист дипломної роботи	до 11.12.2021	

Здобувач ВО _____ Гореленко В.С.

Керівник роботи _____ Лохман Н.В.

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:
Сторінок 51, рисунків 9 , таблиць 14, додатків 3,
використаних джерел 50

Об'єкт дослідження: процес управління прибутком у ПП «Науково-виробнича фірма «Барбер»

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти обґрунтування антикризових заходів на основі ефективного управління прибутком підприємства

Мета дослідження: обґрунтування теоретичного та практичного механізму ефективного формування та використання прибутку на підприємстві в системі заходів антикризового управління

Методи дослідження: загальнонаукові методи: аналогія, системний аналіз, формалізація; методи економіко-статистичного аналізу: табличний (для представлення розрахунків і конкретних результатів дослідження), графічний, порівняння, групування; методи стратегічного аналізу: матричний метод; спостереження, опитування; методи експертної діагностики

Основні результати дослідження: на основі матриці обґрунтування напрямів стратегічного управління прибутком проведено планування чистого прибутку різними методами; запропоновано послідовність моніторингу виконання антикризового плану підприємства та розроблено план антикризових заходів підприємства, який конкретизовано через планову рентабельність діяльності ПП НВФ «Барбер»; проведено моделювання впливу факторів на розмір чистого прибутку ПП НВФ «Барбер» методами ПДБІР ПАРАМЕТРУ та СЦЕНАРІЇ; запропоновано резерви зростання прибутку підприємства

Ключові слова: прибуток, антикризові заходи, ефективне управління, підприємство, планування, моделювання

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ НА ОСНОВІ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ	8
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	22
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Актуальність теми. Прибуток – це категорія, що була відома ще з давніх-давен, і в умовах сьогодення отримала новий зміст. Виступаючи головним двигуном економіки, прибуток забезпечує інтереси держави, власників підприємства та персоналу, що працює на ньому. Саме цьому однією з актуальних задач сучасного етапу є опанування керівниками та фінансовими менеджерами сучасними методами ефективного управління формуванням прибутку в процесі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємств.

Грамотне та ефективне управління формуванням прибутку передбачає побудову на підприємстві відповідних організаційно-методичних систем забезпечення цього управління, знання основних механізмів формування прибутку, використання сучасних методів його аналізу та планування.

Паралельно на кожному підприємстві має бути забезпечено й постійне антикризове управління. При цьому необхідно мати на увазі, що обґрунтування антикризових заходів - це одночасно процес забезпечення раціонального формування та розподілу прибутку на розгалуженій основі в майбутньому періоді на основі реалізації цілей стратегічного розвитку підприємства.

Саме актуальність і перспективність розвитку проблеми ефективного управління прибутком на основі антикризових заходів підприємства лягли в основу прийняття рішення щодо вибору даної теми кваліфікаційної роботи.

Проблемам управління прибутком підприємства присвячено роботи багатьох вчених, як, наприклад, І.А.Бланка, В.Л. Вороніна, М.Г. Гричак, А.О. Кобець, О.Р. Кривицька, Г.В. Можухівська, Т.Ю.Мельник, В.В. Нагайчук, М.М. Павлишенко, Л.А.Сивуля, Г.В., Савицька, І.А. Панченко, Н.Г. Пігуль, С.Ф. Покропивний, Л.В. Фролова та інші. Однак проведені дослідження показали, що в науковій літературі розкриваються окремі аспекти ефективного управління прибутком, причому такий інструмент як антикризовий механізм, взагалі розглядається не в повній мірі.

Мета кваліфікаційної роботи - обґрунтування теоретичного та практичного механізму ефективного формування та використання прибутку на підприємстві в системі заходів антикризового управління.

Для досягнення поставленої мети було вирішено наступні **задачі**:

- проведено моніторинг літературних джерел з метою з'ясування сутності, ролі, видів та функцій прибутку в умовах ринкової економіки;
- надано загальну характеристику методики оцінки та планування прибутку на підприємстві;
- проведено аналіз господарчо-економічної діяльності об'єкту дослідження;
- проаналізовано динаміку формування та використання прибутку в досліджувальному періоді;

- здійснено планування прибутку різними методами з подальшим вибором оптимальної його величини;

- проведено моделювання впливу факторів на прибуток підприємства в плановому році.

Об'єктом дослідження є процес управління прибутком у ПП «Науково-виробнича фірма «Барбер».

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти обґрунтування антикризових заходів на основі ефективного управління прибутком підприємства.

Теоретичною і методологічною основою кваліфікаційної роботи стали законодавчі документи, роботи вітчизняних і зарубіжних вчених. У роботі використані загальнонаукові методи: аналогія, системний аналіз, формалізація; методи економіко-статистичного аналізу: табличний (для представлення розрахунків і конкретних результатів дослідження), графічний, порівняння, групування; методи стратегічного аналізу: матричний метод; спостереження, опитування; методи експертної діагностики.

Інформаційною фазою є матеріали статистичної та бухгалтерської звітності підприємства, спостереження автора в період проходження переддипломної практики.

Наукова новизна роботи полягає в тому, що на основі матриці обґрунтування напрямів стратегічного управління прибутком проведено планування чистого прибутку різними методами; запропоновано послідовність моніторингу виконання антикризового плану підприємства та розроблено план антикризових заходів підприємства, який конкретизовано через планову рентабельність діяльності ПП НВФ «Барбер»; проведено моделювання впливу факторів на розмір чистого прибутку ПП НВФ «Барбер» методами ПДБІР ПАРАМЕТРУ та СЦЕНАРІЇ; запропоновано резерви зростання прибутку підприємства.

Апробація результатів дослідження. Результати кваліфікаційної роботи пройшли апробацію на всеукраїнській науково-практичній конференції з публікацією тез доповіді: Інтегральна оцінка ефективності управління прибутком підприємства, як економічної системи. *Актуальні тенденції наукових досліджень у сфері розробки і використання моделей економічної поведінки суб'єктів господарювання:* матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених м. Дніпро, 06 – 07 грудня 2021 р. URL: <http://nmetau.edu.ua/ua/mdiv/i2031/p601>

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ НА ОСНОВІ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ

Прибуток - найбільш проста та одночасно найбільш складна категорія ринкової економіки. Її простота визначається тим, що вона є головним двигуном ринкової економіки, основним мотивом діяльності підприємців. В той же час його складність визначається різноманіттям сутності сторін, які він віддзеркалює, та ролей, які він має. Необхідно відмітити характеристики прибутку, які представлені різними авторами:

1) Павлишенко М.М., Сивуля Л.А. розглядають прибуток як форму доходу підприємця, який займається певним видом діяльності. Ця найбільш проста форма вираження прибутку є поруч з цим недостатньою для її повної характеристики, оскільки в деяких випадках активність в будь-якій сфері може й не бути пов'язаною з отриманням прибутку (політична, благодійна діяльність, тощо) [33];

2) Пігуль Н.Г. вважає, що прибуток є формою доходу підприємця, який розмістив свій капітал для досягнення певного комерційного успіху. Категорія прибутку тісно пов'язана з категорією капіталу – особливим фактором виробництва – та в усередненому вигляді характеризує ціну капіталу, що функціонує [35, с. 127];

3) Жигалкевич Ж.М., Фісенко Е.С. вважає, що прибуток не є гарантованим доходом підприємця, який розмістив свій капітал в тому чи іншому бізнесі. Він є результатом тільки вмілого та успішного здійснення цього бізнесу. Але в процесі здійснення бізнесу підприємець через певні невдалі дії або об'єктивні причини зовнішнього характеру може не тільки не отримати прибутку, але й цілковито або частково втратити капітал. Саме цьому прибуток є певною мірою платою за ризик здійснення підприємницької діяльності [39];

4) прибуток характеризує не весь доход, що отримано протягом здійснення підприємницької діяльності, а тільки ту частину доходу, яка є «очищеною» від витрат на здійснення цієї діяльності. Тобто в кількісному виразі прибуток є остаточним показником, що являє собою різницю між сукупним доходом та сукупними витратами у процесі здійснення підприємницької діяльності [4, с. 10];

5) Кобець А.О. визначає прибуток як вартісний показник, який виражено у грошовій формі. Така форма оцінки прибутку пов'язана з практикою узагальненого вартісного обліку усіх показників, які пов'язані з нею – вкладеного капіталу, отриманого доходу, витрат тощо, а також з порядком її податкового регулювання [17].

Враховуючи усі наведені вище характеристики прибутку його визначення в найбільш узагальненому вигляді може бути сформульованим як «чистий доход підприємця на вкладений капітал, що є вираженим в грошовій формі та характеризує його винагороду за ризик, пов'язаний із здійсненням

підприємницької діяльності, який являє собою різницю між сукупним доходом та сукупними витратами у процесі здійснення цієї діяльності» [4, с. 10].

Інші вчені визначають прибуток як «частину виторгу, яка залишається після відшкодування всіх витрат на виробничу та комерційну діяльність підприємства» [28], причому відмічається, що прибуток є основним джерелом фінансування розвитку підприємства, удосконалення його матеріально-технічної бази, забезпечення усіх форм інвестування.

Роль прибутку підприємства в умовах ринкової економіки відображена на рисунку 1.1 [4, с. 11]:

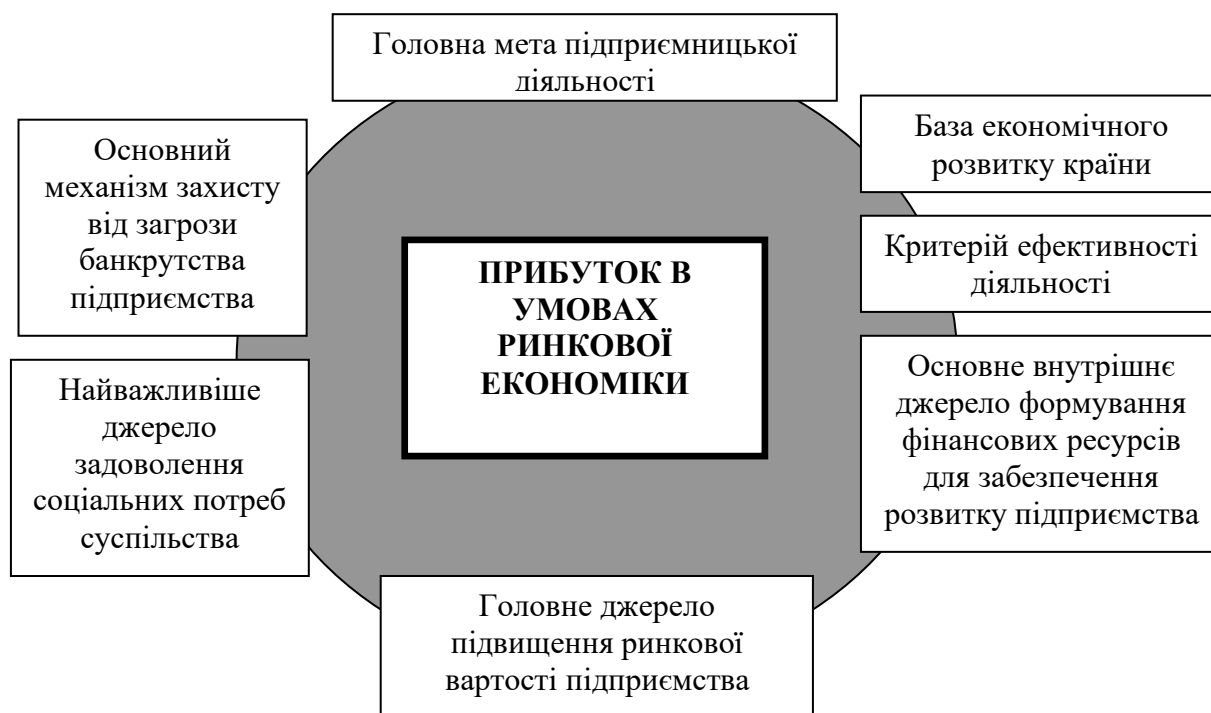


Рисунок 1.1 - Роль прибутку підприємства в умовах ринкової економіки
Джерело: складено автором за [4, с.11]

1) прибуток підприємства є головною ціллю підприємницької діяльності. Основним мотивом здійснення будь-якого виду підприємницької діяльності та його головною кінцевою метою є зростання добробуту власників підприємства. Характеристикою цього росту є розмір поточного та відкладеного доходу на власний капітал, джерелом якого є отриманий прибуток. Якщо для власників підприємства отримання прибутку належного рівня є очевидним мотивом підприємницької діяльності, то може виникнути питання – чи є отримання прибутку таким же мотивом діяльності найманих менеджерів підприємства та іншого персоналу. Для менеджерів, які не є власниками, прибуток є основним критерієм їх успіху, оскільки зростання прибутку підприємства підвищує «ринкову вартість» цих менеджерів, що відповідно впливає на їх заробітну плату. Прибутковість підприємства є не

тільки гарантом їх зайнятості, але певною мірою забезпечує додаткову винагороду їх праці та задоволення ряду соціальних потреб;

2) прибуток створює базу економічного розвитку країни в цілому. Механізм перерозподілу прибутку через податкову систему дозволяє наповнювати доходну частину державних бюджетів всіх рівнів, що надає можливість державі успішно виконувати власні функції та здійснювати намічені програми розвитку економіки;

3) прибуток підприємства є критерієм ефективності конкретної виробничої або операційної діяльності. Індивідуальний рівень прибутку підприємства у порівнянні із середньо галузевим характеризує ступінь уміння менеджерів успішно здійснювати господарчу діяльність в умовах ринкової економіки. Середньо галузевий рівень прибутку підприємства характеризує ринкові та інші зовнішні фактори, що визначають ефективність діяльності та є результатом «переливу капіталу» у галузі з найбільш ефективним його використанням;

4) прибуток є основним внутрішнім джерелом формування фінансових ресурсів підприємства, що забезпечує його розвиток. У системі внутрішніх джерел формування цих ресурсів прибуток має найважливішу роль. Чим вищим є рівень капіталізації прибутку підприємства у процесі його господарської діяльності, тим меншою є його потреба в залученні фінансових ресурсів з зовнішніх джерел, й, відповідно, тим більшим є рівень самофінансування його розвитку, підвищення конкурентоспроможності підприємства;

5) прибуток є головним джерелом підвищення ринкової вартості підприємства. Спроможність самозростання вартості капіталу забезпечується через капіталізацію частини прибутку підприємства, тобто її спрямування на приріст активів. Чим вищими є сума та рівень капіталізації прибутку підприємства, тим в більшій мірі зростає вартість його чистих активів, а відповідно й ринкова вартість підприємства в цілому;

6) прибуток підприємства є важливим джерелом задоволення соціальних потреб суспільства. Соціальна роль прибутку виявляється передусім в тому, що кошти, які перераховуються в бюджети різних рівнів, слугують джерелом реалізації різноманітних загальнодержавних та місцевих програм, які забезпечують виживання окремих соціально незахищених членів суспільства;

7) прибуток є основним механізмом захисту, який охороняє підприємство від загрози банкрутства. Хоча така загроза може виникнути й в умовах прибуткової господарчої діяльності (при використанні невиправдано високої частки залученого капіталу, особливо короткострокового), але при рівних умовах підприємство набагато швидше виходить з кризового становища при високому потенціалі генерування прибутку [39].

Прибуток підприємства характеризується не тільки багатоаспектною роллю, але й різноманітністю її видів. Систематизація видів прибутку наведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Систематизація видів прибутку підприємства [17]

Ознаки класифікації прибутку підприємства	Види прибутку по відповідних признаках класифікації
1. Джерела формування прибутку, які використовуються під час його обліку	1.1. Прибуток від реалізації продукції 1.2. Прибуток від реалізації майна 1.3. Прибуток від внереалізаційних операцій
2. Джерела формування прибутку по основних видах діяльності	2.1. Прибуток від операційної діяльності 2.2. Прибуток від інвестиційної діяльності 2.3. Прибуток від фінансової діяльності
3. Склад елементів, що формують прибуток	3.1. Маржинальний прибуток 3.2. Валовий прибуток 3.3. Чистий прибуток
4. Характер оподаткування прибутку	4.1. Оподатковуваний прибуток 4.2. Прибуток, який не підлягає оподаткуванню
5. Характер інфляційного «очищення» прибутку	5.1. Прибуток номінальний 5.2. Прибуток реальний
6. Період формування прибутку	6.1. Прибуток минулого періоду 6.2. Прибуток звітного періоду 6.3. Плановий прибуток
7. Регулярність формування прибутку	7.1. Прибуток, що формується регулярно 7.2. Надзвичайний прибуток
8. Характер використання прибутку	8.1. Капіталізований прибуток 8.2. Споживаний прибуток
9. Значення підсумкового результату господарювання	9.1. Позитивний прибуток (відповідно прибуток в звичайному його розумінні) 9.2. Від'ємний прибуток (збиток)

В основі побудови системи управління, яка б відповідала антикризовій спрямованості лежить ідентифікація функцій прибутку в ринковій економіці та господарському житті підприємства, що характеризують його роль, значення та можливості використання.

Дослідження підходів науковців до функцій прибутку, дозволяє зробити висновок, що домінуючою є позиція, що прибуток виконує оціночну (облікову), стимулюючу, розподільчу та соціальну функції.

Так, Л.В. Вороніна, притримується думки, що прибуток виконує три функції, а саме: відтворювальну, стимулюючу та узагальнюючу, як оціночного показника діяльності підприємства [8, с. 203].

О.Р. Кривицькою доведено доцільність уточнення функцій прибутку, де поряд з оціночною функцією і функцією економічного стимулювання виокремлено функцію економічної цінності, оскільки прибуток відображає економічні відносини, завдяки яким потреби й інтереси людини або групи людей переносяться на речі, предмети, інтелектуальні надбання та мають вартісну оцінку [18, с. 5].

Ми притримуємося думки вчених, які зазначають, що прибуток виконує оціночну, стимулюючу, розподільчу та соціальну функції [34, 49].

Сутність оціночної функції полягає в тому, що прибуток є основним показником та критерієм ефективності діяльності суб'єктів господарювання [34].

Одним із основних факторів належного виконання прибутком цієї функції є: формування повної та достовірної інформації про здійсненні у звітному періоді операції; встановлення в ході здійснення контрольних дій законності та доцільності операцій з формування прибутку, раціональності використання майна власників.

Стимулююча функція ґрунтується на тому, що прибуток як результат діяльності, слугує стимулом для управлінського персоналу та працівників підприємства здійснювати свою діяльність з найвищою ефективністю, що дозволить забезпечити стабільне отримання винагороди за вкладену працю та (або) прийняти участь у розподілі отриманого прибутку. Реалізація стимулюючої функції передбачає вибір та затвердження таких напрямів розподілу прибутку, які б забезпечували можливість створення та подальшого використання фонду споживання за напрямом матеріальне стимулювання працюючих в оптимальній пропорції з фондом накопичення [35].

Розподільча (бюджетоутворююча) функція реалізується шляхом використання прибутку в якості 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. Для реалізації цієї функції обліковий персонал суб'єкта господарювання покликаний забезпечити належний облік за напрямами використання прибутку та контроль за фактичним використанням прибутку [24].

Розглядаючи функції прибутку з позиції їх реалізації для досягнення економічного розвитку суб'єктів господарювання, доцільним є виділення соціальної функції, яка передбачає виконання підприємством програм соціального захисту працюючих та суспільства в цілому. Основне завдання управління прибутком в рамках виконання соціальної функції полягає в гармонізації інтересів власників, держави, найманого персоналу та населення в цілому щодо розподілу прибутку та визначення пріоритетних напрямів його використання [26].

Отже, налагодження на підприємстві системи управління прибутком, яка спрямована на реалізацію оціночної, розподільчої та стимулюючої функції прибутку дозволить забезпечити економічний розвиток підприємства в частині зростання продуктивності праці та економічного зростання кожного суб'єкта господарювання шляхом підвищення ефективності та відповідальності кожного працюючого та окремого структурного підрозділу за результати діяльності. Виконання прибутком соціальної функції виступає запорукою добробуту не лише власників, працівників, суспільства, а й соціальної відповідальності бізнесу в цілому.

Висока роль прибутку в розвитку підприємства та забезпеченні інтересів його власників та персоналу визначає необхідність ефективного та безперервного управління ним. Антикризове управління прибутком являє собою процес вироблення та прийняття управлінських рішень по всіх

основних аспектах її формування, розподілу та використання на підприємстві для подолання або попередження кризових явищ.

Забезпечення ефективного антикризового управління прибутком підприємства визначає ряд вимог до цього процесу, основними з яких є:

1) інтегрованість із загальною системою антикризового управління підприємством. В якій би сфері діяльності підприємства не приймалося управлінське рішення, воно прямо чи непрямо пов'язано із антикризовим менеджментом, інноваційним менеджментом, менеджментом персоналу, інвестиційним менеджментом, фінансовим менеджментом та іншими його видами;

2) комплексний характер формування управлінських рішень. Всі управлінські рішення в галузі формування та використання прибутку тісно пов'язані та мають вплив на кінцеві результати управління прибутком. В певних випадках цей вплив може носити неоднозначний характер. Саме цьому управлінню прибутком має розглядатися як комплексна система дій, що забезпечує розробку взаємозалежних управлінських рішень, кожне з яких вносить певний вклад в результативність формування та використання прибутку по підприємству в цілому;

3) високий динамізм управління. Навіть найбільш ефективні управлінські рішення в галузі формування та використання прибутку, що розроблені та реалізовані на підприємстві в минулому періоді, не завжди можуть бути використовувані повторно на послідовних етапах. Передусім це пов'язано з високою динамікою факторів зовнішнього середовища на стадії переходу до нової економіки, та в першу чергу – зі зміною кон'юнктури товарного та фінансового ринків. Крім того, змінюються протягом часу й внутрішні умови функціонування підприємства, особливо на етапах переходу до наступних стадій його життєвого циклу. Саме цьому системі управління прибутком має бути властивим високий динамізм, що враховує зміну ряду факторів зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу, форм організації та управління виробництвом, фінансового стану та інших параметрів функціонування підприємства;

4) багатоваріантність підходів до розроблення окремих управлінських рішень. Реалізація цієї вимоги передбачає, що підготовлення кожного управлінського рішення у сфері формування, розподілу та використання прибутку має враховувати альтернативні можливі дії. Система таких критеріїв встановлюється самим підприємством;

5) орієнтованість на антикризові цілі розвитку підприємства. Яким би прибутковим не здавався якийсь проект управлінських рішень в поточному періоді, він має бути відхиленим, якщо має місце протиріччя проекту зі стратегією підприємства, антикризовими напрямками його розвитку [8, с. 204].

З урахуванням змісту процесу управління прибутком та вимог, що висуваються до нього, формуються його цілі та завдання. Головною ціллю антикризового управління прибутком є забезпечення максимізації добробуту

власників підприємства в поточному та перспективному періоді. Ця головна ціль покликана забезпечувати одночасно гармонізацію інтересів власників з інтересами держави та персоналу підприємства. Виходячи з цієї головної цілі, система антикризового управління прибутком покликана вирішувати наступні основні задачі (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 - Система основних задач, спрямованих на реалізацію головної цілі антикризового управління прибутком [4, с. 25]

Головна ціль управління прибутком	Основні задачі антикризового управління, що спрямовані на реалізацію головної цілі
Забезпечення максимізації добробуту власників підприємства в поточному та перспективному періоді	<ol style="list-style-type: none"> 1. забезпечення максимізації розміру прибутку, що формується, який відповідав би ресурсному потенціалу підприємства та ринковому становищу. 2. забезпечення оптимальної пропорційності між рівнем прибутку, що формується та припустимим рівнем ризиків. 3. забезпечення високої якості прибутку, що формується. 4. забезпечення виплати необхідного рівня доходу на інвестований капітал власникам підприємства. 5. забезпечення формування достатнього обсягу фінансових ресурсів за рахунок прибутку відповідно до задач розвитку підприємства в майбутньому періоді. 6. забезпечення постійного росту ринкової вартості підприємства. 7. забезпечення ефективності програм участі персоналу в прибутках.

Усі розглянуті задачі антикризового управління прибутком тісно взаємопов'язані, хоча окремі з них й носять різноспрямований характер. Саме цьому у процесі управління прибутком окремі задачі мають бути оптимізованими між собою.

Як і кожна система, що управляється, управління прибутком реалізує свою основну ціль та головні задачі шляхом здійснення певних функцій. основних функцій системи антикризового управління прибутком підприємства наведено на рисунку 1.2 [4, с. 28].

Рисунок 1.2 ілюструє лише основні функції антикризового управління прибутком, що характерні для підприємств усіх форм власності та організаційно - правових форм діяльності. Конкретизація функцій антикризового управління прибутком значною мірою залежить від галузевої приналежності підприємства, його розміру, а також конкретними організаційно - правовими формами діяльності.

Побудова системи антикризового управління прибутком потребує систематизованого переліку об'єктів цього управління. Така систематизація з одного боку має віддзеркалювати функціональну спрямованість цього управління, а з другого - різні його рівні.



Рисунок 1.2 - Основні функції системи антикризового управління прибутком підприємства [11]

Функціональна спрямованість об'єктів управління прибутку по загальноприйнятих стандартах відокремлює два основних види:

- управління формуванням прибутку;
- управління розподілом та використанням прибутку.

Кожний з цих макрооб'єктів антикризового управління прибутком в свою чергу підрозділяється на об'єкти більш низького порядку, створюючи певну ієрархічну систему.

Процес антикризового управління прибутком базується на певному механізмі. В структуру механізму управління прибутком входять наступні елементи:

- державне правове та нормативне регулювання питань формування та розподілу прибутку підприємства. Прийняття законів та інших нормативних актів, що регулюють формування та розподіл прибутку, являє собою один з напрямків економічної політики держави. Законодавчі та нормативні основи цієї політики регулюють утворення та розподіл прибутку підприємства в різних формах. До основних таких форм належать: податкове

регулювання; регулювання механізму амортизації основних фондів та нематеріальних активів; регулювання розмірів відрахувань прибутку в резервний фонд; регулювання мінімальних розмірів заробітної плати тощо;

- ринковий механізм регулювання формування та використання прибутку підприємства. Попит та пропозиція на товарному та фінансовому ринках формують рівень цін на продукцію, вартість кредитів, доходність окремих цінних паперів, середню норму доходності капіталу тощо. По мірі поглиблення ринкових відносин роль ринкового механізму регулювання формування та використання прибутку буде збільшуватися;

- внутрішній механізм регулювання окремих аспектів формування, розподілу та використання прибутку підприємства. Механізм такого регулювання формується в рамках самого підприємства, відповідно регламентуючи ті чи інші оперативні управлінські рішення з питань формування, розподілу та використання прибутку. Так, ряд цих аспектів може регламентуватися вимогами Статуту підприємства. Окремі з цих аспектів регулюються цільовою політикою управління прибутком, що формується на підприємстві. Крім того, на підприємстві може бути розроблена та затверджена система внутрішніх нормативів та вимог з питань формування, розподілу та використання прибутку;

- система конкретних методів та прийомів здійснення управління прибутком. В процесі аналізу, планування та контролю формування та використання прибутку використовується система різноманітних методів, за допомогою яких отримують необхідні результати. До основних з них відносяться методи: техніко-економічних розрахунків, балансовий, економіко-статистичний, економіко-математичний, порівняння тощо [23].

Ефективний механізм антикризового управління прибутком надає змогу у повному обсязі реалізовувати цілі та завдання, що постають перед ним, а також сприяє результативному здійсненню функцій цього управління.

У практиці роботи сучасного підприємства є великі резерви зростання прибутку. Вони носять характер традиційних (зростання обсягу діяльності, зниження витрат тощо). У сучасних умовах треба використовувати для нарощування прибутку не тільки традиційні шляхи, а й антикризові. Серед них основними є: формування асортименту з урахуванням прибутковості товарів; нова філософія взаємин з контрагентами; використання можливостей ризикової діяльності; інноваційна політика; оптимальні масштаби підприємства; використання можливостей змінної кон'юнктури ринку; акціонування; вигідне розміщення грошових ресурсів тощо.

Сучасна антикризова теорія і практика розглядає ризик як один з чинників формування прибутку. При цьому деяка частина прибутку є винагородою за готовність йти на ризик і за ефективне управління ризиком (значущість останнього в країнах з розвинутою ринковою економікою останніми роками зростає). Перша частина розуміння взаємодії прибутку та ризику належить до періодів становлення нових економічних відносин, нових відкриттів, створення нових підприємств (фірм), опанування новим

виглядом діяльності, вдосконалення товарної політики, поліпшення асортиментної структури підприємства [32].

Відповідно до концепції Ф. Найта саме невизначеність є джерелом прибутку або збитку. Завдання підприємця полягає в тому, щоб оцінити цю невизначеність і, використовуючи ініціативу, спробувати понизити її і одночасно розширити область керованого ризику і тим самим добитися підвищення шансів на отримання високого прибутку. Кожному виду господарської діяльності властиві свої ризики, обумовлені призначенням, цільовими установками, функціональними залежностями і особливостями здійснення окремих операцій даного виду діяльності. Суть комерційного ризику визначається специфікою комерційної діяльності, яка характеризується як цілеспрямована діяльність, що враховує вимоги ринку і пов'язана з пошуком, вибором, просуванням товарів від виробників до споживачів і їх реалізацією [43, с. 65].

Сукупний прибуток в довгостроковому періоді не можна розраховувати як просте підсумовування очікуваного прибутку по роках: оскільки реальний прибуток в різні роки є різними величинами навіть в тому випадку, якщо вартість грошової одиниці стабільна. Сума прибутку, отримана сьогодні, більше такої ж суми, отриманої пізніше. При неотриманні прибутку негайно втрачаються як мінімум відсотки, які можна було б отримати, якби ці гроші були вкладені в справу. Таким чином, сума отриманих внаслідку грошових коштів менше сьогоденної на величину банківської облікової ставки.

Система формування та використання прибутку підприємства – це тематичний, чітко формалізований процес, спрямований на визначення джерел; факторів та результатів операційної та іншої діяльності підприємства, пов'язаної з використанням ресурсного потенціалу [41, с.138].

Оподаткований прибуток розраховується за формулою 1.1:

$$Пно = Дв - (Вз + АВ), \quad (1.1)$$

де $Пно$ – оподаткований прибуток;

$Дв$ – валовий доход за певний період;

$Вз$ – загальні витрати та певний період;

$АВ$ – сума амортизаційних відрахувань від вартості активів, що підлягають амортизації.

Основною складовою доходу є виторг від реалізації продукції. В доход входить також прибуток від продажу майна та внереалізаційних операцій. Загальні витрати – це передусім витрати на реалізовану продукцію, а також витрати від продажу майна через перевищення його балансової вартості відносно виручки від реалізації активів. Амортизаційні відрахування відокремлені зі складу загальної суми витрат, оскільки їх нарахування та використання контролюється державними органами в особливому порядку.

У фінансової політиці підприємства важливе місце посідає розподіл та використання прибутку як основного джерела фінансування інвестиційних потреб та задоволення економічних інтересів власників (інвесторів). Принципова схема використання прибутку підприємства наведена на рисунку 1.3.

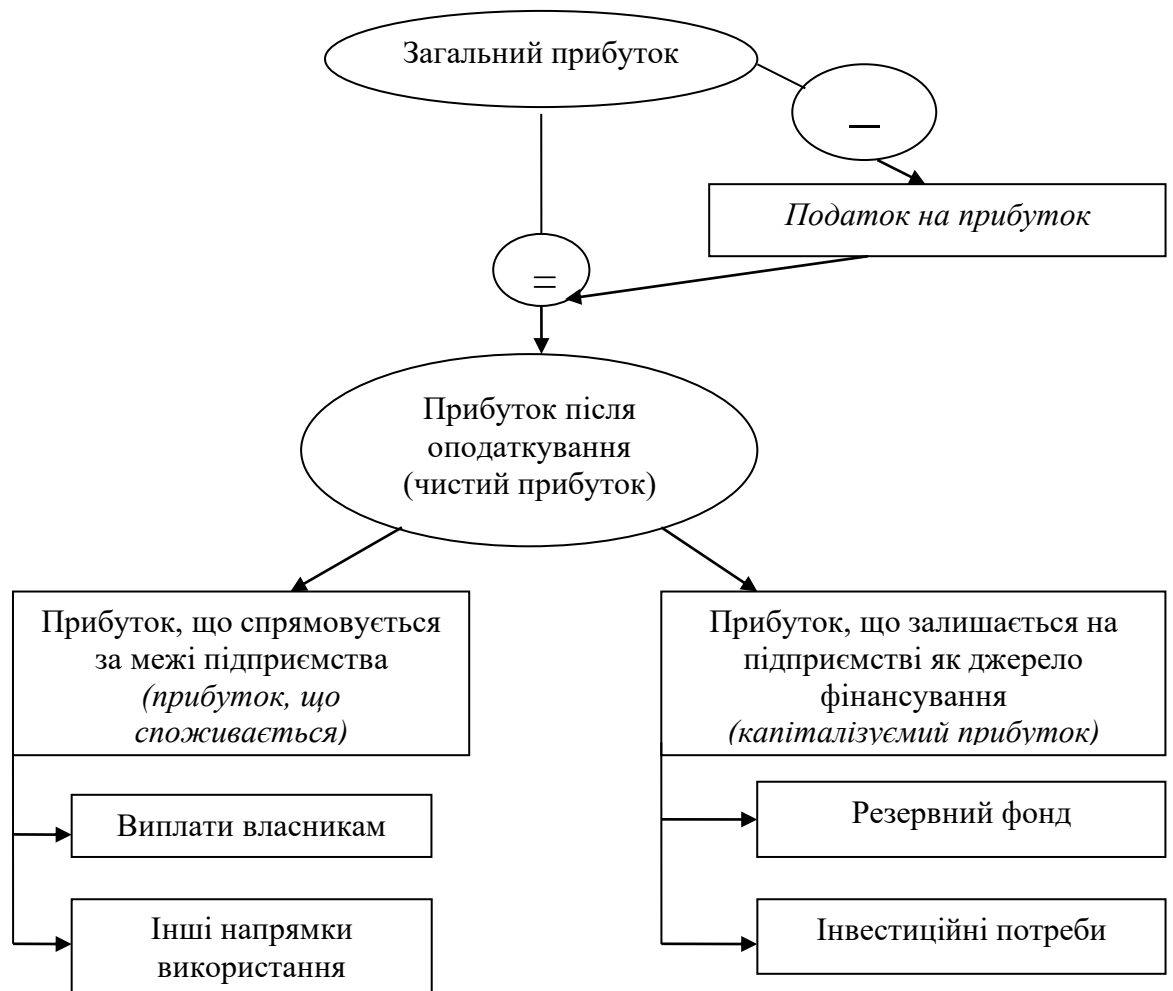


Рисунок 1.3 - Схема використання прибутку підприємства [49, с. 303]

Принципові (головні) напрямки використання прибутку передбачають його розподіл на дві частини: споживану та капіталізовану. Остання спрямовується на створення резервного та інвестиційного фондів. Резервний фонд є фінансовим компенсатором можливих відхилень від нормального обігу засобів, джерелом покриття додаткової потреби у засобах. Його формування є обов'язковим для господарчих товариств, орендних підприємств, кооперативів.

Найважливішим показником діяльності підприємства є рентабельність. Для аналізу прибутку та рентабельності підприємства можуть використовуватися наступні формули [41, с. 140].

1. Валовий прибуток підприємства дорівнює чистому доходу від реалізації та характеризує прибуток, який отримує підприємство після відшкодування витрат на реалізацію продукції.

2. Маржинальний прибуток підприємства, яка характеризує суму доходу, який може бути отриманим для покриття постійних поточних витрат та формування прибутку від реалізації:

$$Пм = Дрч - ПДВ - Взм, \quad (1.2)$$

де Дрч – чистий дохід від реалізації;
 ПДВ – сума податку на додану вартість;
 Взм – сума змінних витрат.

3. Прибуток від реалізації продукції підприємства (формула 1.3), що характеризує прибуток, який отримує підприємство після реалізації продукції:

$$Пр = Дрч - ПДВ - В, \quad (1.3)$$

де В – загальна сума витрат підприємства.

4. Прибуток від звичайної діяльності підприємства до оподаткування (формула 1.4), що характеризує загальну суму прибутку підприємства:

$$Пб = Дхрч + Дхо + Дхк + Дхф + Дхд - В, \quad (1.4)$$

де Дхо - інші операційні доходи;
 Дхк- дохід від участі в капіталі;
 Дхф – інші фінансові доходи;
 Дхд – інші види доходів.

5. Чистий прибуток підприємства (формула 1.5), що характеризує суму прибутку, яка залишається в розпорядженні підприємства після оподаткування:

$$Пч = Пм - В - Пп + Пчн, \quad (1.5)$$

де Пп. – сума податку на прибуток;
 Пчн – чистий прибуток від надзвичайних подій.

6. Комерційна рентабельність підприємства (формула 1.6), яка характеризує яка частина кожної гривні вартості реалізованої продукції стає чистим прибутком:

$$Рком = Пч / Вр * 100, \quad (1.6)$$

де Вр – виручка від реалізації продукції підприємства.

7. Рентабельність капіталу (формула 1.7), яка характеризує суму чистого прибутку, що отримує підприємство на 1 гривню вкладеного капіталу:

$$Рк = Пч / К * 100, \quad (1.7)$$

де K – сума власного капіталу підприємства.

За формулою 1.7. може бути розрахована рентабельність власного та залученого капіталу, відповідно в займеннику береться не вся сума капіталу, а сума власного чи залученого.

8. Рентабельність основних фондів (формула 1.8), яка характеризує, яка сума прибутку отримана в розрахунку на 1 гривню основних фондів:

$$P_{of} = Пч / ОФ * 100, \quad (1.8)$$

де $ОФ$ – сума основних фондів підприємства

9. Рентабельність обігових активів (формула 1.9), яка характеризує, яка сума прибутку отримана в розрахунку на 1 гривню обігових активів:

$$P_{oa} = Пч / Оа * 100, \quad (1.9)$$

де $Оа$ – сума обігових активів підприємства.

Отже, застосування запропонованої методики оцінки ефективності формування та використання прибутку є підґрунтям для аналізу ефективності управління прибутком підприємства і розробки антикризових заходів розвитку підприємства. Планування прибутку різними методами включає ряд методик. Переваги економіко-статстичного методу планування прибутку полягають у тому, що він надає можливість ув'язки плану обсягів діяльності зі стратегічною ціллю нарощування ефективності діяльності підприємства, зокрема підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу. У формульному вигляді його можна представити як формулу 1.10:

$$T_{пл} = \frac{V_{рф} * z_{пн}_{пл}}{100}, \quad (1.10)$$

де $V_{рф}$ – фактична виручка від реалізації продукції підприємства;

$Z_{пн}_{пл}$ – планова зміна показника, що характеризує ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства.

Коефіцієнт еластичності виручки від реалізації від темпу зміни витрат, пов'язаних з використанням ресурсного потенціалу підприємства розраховується наступним чином:

$$K_{ел} = \frac{\Delta V_{змін}_{звіт} / V_{змін}_{звіт}}{\Delta V_{рзвіт} / V_{рзвіт}}, \quad (1.11)$$

де $\Delta V_{змін}_{звіт}$ – темп зміни змінних витрат у передплановому році;

$V_{змін}_{звіт}$ – розмір змінних витрат у передплановому році;

$\Delta V_{рзвіт}$ – темп зміни виручки від реалізації продукції у передплановому році;

Врзвіт – розмір виручки від реалізації продукції у передплановому році.

Встановлення планового розміру сукупних витрат підприємства проводиться за формулою 1.12:

$$V_{план} = \frac{100 + \Delta z_{BB} * K_{ел}}{100} + V_{змін_{зв}} + V_{пост_{пл}}, \quad (1.12)$$

де $\Delta z_{Т}$ – темп зміни планової виручки від реалізації підприємства;

$V_{змін_{зв}}$ – розмір змінних витрат передпланового року;

$V_{пост_{пл}}$ – розмір постійних витрат на плановий період.

Плановий прибуток методом CVР визначаємо за формулою 1.13:

$$Pr_{пл} = (V_{рпл} - V_{ртбу}) * (P_{\partial_p} - P_{e_{змін}}) / 100, \quad (1.13)$$

де $V_{рпл}$ – плановий розмір виручки від реалізації підприємства;

$V_{ртбу}$ – плановий розмір виручки від реалізації підприємства у точці безбитковості;

P_{∂_p} – рівень валового прибутку за планом;

$P_{e_{змін}}$ – рівень змінних витрат в виручці від реалізації продукції за планом.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Об'єктом дослідження є приватне підприємство науково-виробнича фірма «Барбер». Це виробниче підприємство, що являє собою відокремлену спеціалізовану одиницю, підставою якої є професійно організований трудовий колектив, здатний за допомогою наявних в його розпорядженні засобів виробництва виробляти потрібну споживачу продукцію (виконувати роботи, надавати послуги) відповідного призначення, профілю, асортименту.

Підприємство ПП НВФ «БАРБЕР» зареєстрована 26.06.2007 за юридичною адресою 87517, Донецька обл., місто Маріуполь, Приморський район, проспект Нахімова, будинок 104/2. керівником організації є Барбер Галина Сергіївна. Розмір статутного капіталу складає 100,00 грн. На момент останнього оновлення даних 15.09.2021 стан організації - не перебуває в процесі припинення.

Місія підприємства сформульована як забезпечення ринку високоякісною металевією продукцією та реалізація на підставі отриманого прибутку соціальних та економічних інтересів колективу підприємства.

За формою власності дане підприємство є приватним, тобто заснованим на власності окремої особи. ПП НВФ «Барбер» має фірмове найменування, товарний знак, фірмові бланки, логотипи і інші засоби, які затверджуються генеральним директором і реєструються в установленому порядку.

ПП НВФ «Барбер» має відособлене майно, самостійний баланс, розрахунковий і інші рахунки в банках України і іноземних банків в національній і іноземній валюті. Майно підприємства складається з основних і оборотних активів, а також цінностей, вартість яких відображена в балансі підприємства. Підприємство здійснює володіння, користування своїм майном відповідно з метою своєї діяльності.

ПП НВФ «Барбер» самостійно, відповідно діючих законодавчими і нормативними актами України планує свою діяльність і визначає перспективи розвитку, виходячи з попиту на товари, роботи і послуги, необхідності забезпечення виробничого і соціального розвитку підприємства, підвищення особистих доходів його працівників і власників. ПП НВФ «Барбер» реалізує товари, продукцію, роботи і послуги за цінами і тарифами встановленими самостійно або на договірній основі за винятком випадків регулювання цін і тарифів державою, на основі відповідних законодавчих актів.

ПП НВФ «Барбер» самостійно здійснює матеріально-технічне забезпечення через систему прямих угод (контрактів) або через ярмарки чи посередницькі організації.

Для того, щоб проаналізувати вплив на підприємство факторів зовнішнього оточення, була складена таблиця 2.1.

Таблиця 2.1 - Аналіз факторів макросередовища ПП НВФ «Барбер»

Фактори макросередовища	Вплив на галузь	Вплив на підприємство	Напрямок впливу	Сукупний вплив
1	2	3	4	5
1. ПОЛІТИЧНО-ПРАВОВІ				
1.1. Відношення уряду до підприємства	3	3	-	-9
1.2. Антимонопольне законодавство.	3	3	-	-9
1.3. Податкове законодавство.	2	2	-	-4
1.4. Сертифікація продукції та послуг.	2	2	+	+4
2. ЕКОНОМІЧНІ				
2.1. Інфляція.	3	4	-	-9
2.2. Безробіття.	3	3	-	-12
2.3. Низьке виробництво.	2	3	-	-6
2.4. Рівень життя населення.	3	3	-	-12
3. СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНІ				
3.1. Динаміка чисельності.	3	1	-	-3
3.2. Зміни у статеві-віковій структурі.	0	0	немає	немає
3.3. Миграція населення.	3	1	+	+3
3.4. Зниження рівня освіти.	0	0	немає	немає
4. ТЕХНОЛОГІЧНІ				
4.1. Розроблення новітніх технологій.	4	4	+	+16
4.2. Наявність якісної сировини.	4	4	+	+16

Таким чином, негативний вплив на діяльність досліджуваного підприємства мають відношення уряду до підприємництва, антимонопольне законодавство; позитивний - сертифікація продукції та послуг, міграція населення (тобто фактично переїзд населення з міст, які знаходяться в Донецькій області безпосередньо в Маріуполь), розроблення нових технологій та наявність на ринку якісної сировини. Також негативно впливають, в свою чергу: податкове законодавство, безробіття, інфляція, відносно невисокий рівень життя населення, динаміка чисельності.

Наступним етапом аналізу є проведення сегментації ринку досліджуваного підприємства та з'ясування того, наскільки ефективно воно в ньому функціонує. Сегментація проходить в два етапи, а саме: оцінка привабливості ринкового сегмента підприємства та оцінка здатності підприємства ефективно функціонувати.

Критеріями оцінки привабливості ринкового сегменту є: тенденції розвитку сегмента, його конкурентна привабливість, постійність попиту на ньому, еластичність попиту за ціною та ступінь реагування споживачів на стимулювання продажу. Результати оцінки представлені в таблиці 2.2.

Таким чином, потенційна привабливість ринкового сегменту не є високою.

Таблиця 2.2 - Оцінка привабливості ринкового сегменту ПП НВФ «Барбер»

Критерії	Значущість критерію	Характеристика сегмента, бали			Підсумкова оцінка
		1	2	3	
Тенденції розвитку сегмента	2	Сегмент розвивається	<u>Сегмент збільшується</u>	Сегмент зменшується	4
Конкурентна привабливість сегмента	2	<u>Значна привабливість сегмента для конкурентів</u>	Помірна привабливість сегмента для конкурентів	Слабка привабливість сегмента для конкурентів	2
Постійність попиту	2	Переваги й смак покупців значно змінюються	<u>Переваги й смак покупців незначно змінюються</u>	Переваги й смак покупців відносно стали	4
Еластичність попиту	1	велика	<u>незначна</u>	відсутня	2
Ступінь реакції на стимулювання продажів	2	<u>швидка</u>	незначна	відсутня	2
Усього	9				14

Здійснивши аналіз сегментів ринку, і позначивши їхню потенційну привабливість, доцільно оцінити здатність досліджуваного підприємства ефективно функціонувати на них (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - Оцінка здатності ПП НВФ «Барбер» ефективно функціонувати в ринковому сегменті

Критерії	Значимість критерію	Здатність ефективно функціонувати в сегменті, бали			Підсумкова оцінка
		1	2	3	
Рівень інформованості покупців про продукцію, ціни, режим роботи	1	Низький	Недостатній	<u>Достатній</u>	3
Ступінь залежності продавця від покупця	1	велика можливість вибору	<u>обмежена можливість вибору</u>	не мають можливості вибору	2
Відповідність асортименту продукції вимогам покупців	3	Не відповідає	Частково відповідає	<u>Повністю відповідає</u>	9
Прийнятність ціни продукції	2	Ціни не прийнятні	Ціни частково прийнятні	<u>Ціни абсолютно прийнятні</u>	6
Відповідність якості реалізованої продукції вимогам покупців	2	Не відповідає	Частково відповідає	<u>Повністю відповідає</u>	6
Усього	9				24

Можна констатувати, що досліджуване підприємство має досить високу підсумкову оцінку здатності ефективно функціонувати в ринковому сегменті. Остаточний вибір цільового ринку необхідно здійснювати з урахуванням оцінки привабливості сегментів для підприємства і його можливості ефективно функціонувати (рисунок 2.1).

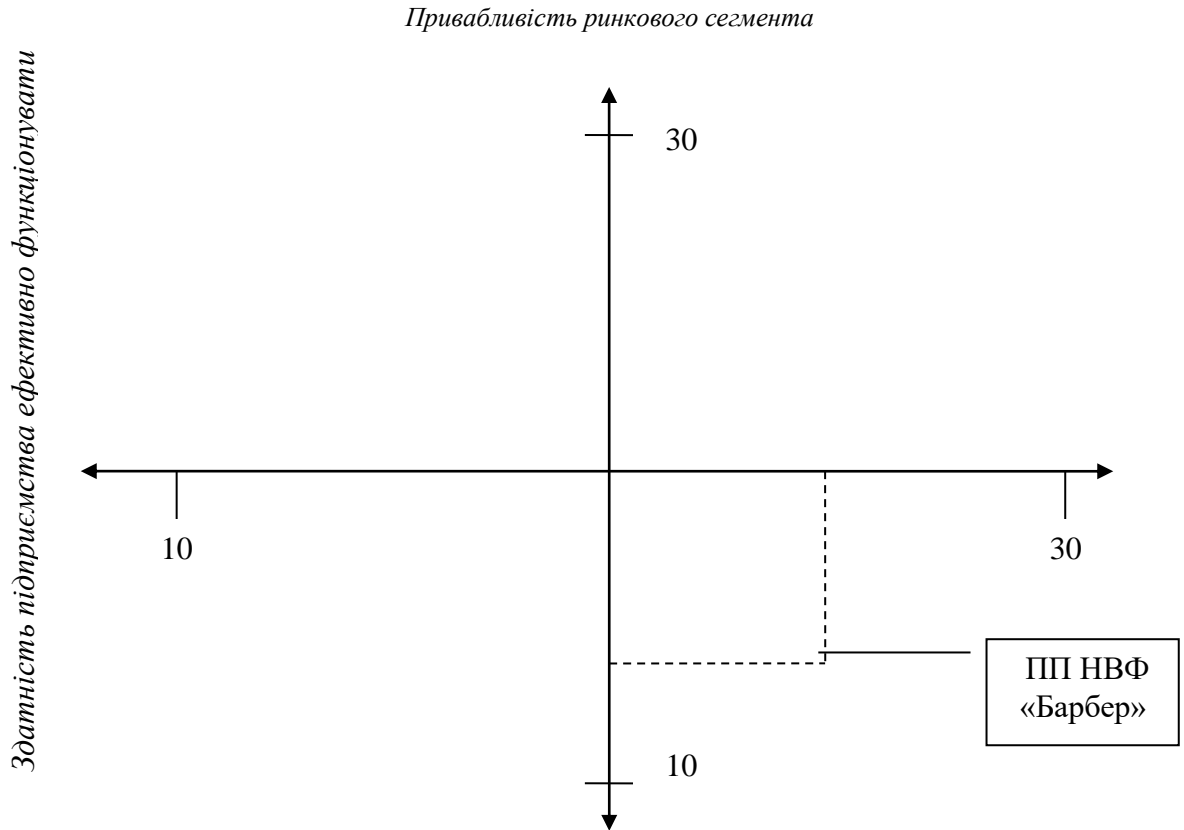


Рисунок 2.1 - Карта обґрунтування вибору цільового сегменту ринку

Таким чином, можна констатувати, що існуюче положення досліджуваного підприємства є непоганим та таким, що може забезпечити подальше нарощування обсягів діяльності.

Побудуємо SNW-таблицю ПП НВФ «Барбер» на основі експертних оцінок (таблиця 2.4).

Згідно з даними в таблиці 2.4 можна зробити висновок, що сильна оцінка факторів переважає над слабкими. А саме що стосується кадрів, до сильних віднесемо - управлінський персонал, мораль і кваліфікація співробітників, кадрова політика, плинність кадрів і прогули, особлива кваліфікація робітників та досвід, до слабких тільки використання стимулів для мотивування виконання роботи.

Стосовно організації загального управління сильними сторонами є організаційна структура, престиж та імідж підприємства, організаційний клімат, культура, використання систематизованих процедур і техніки в процесі прийняття рішень, кваліфікація, здібності й інтереси вищого керівництва, а слабких сторін тут немає.

Таблиця 2.4 - SNW-аналіз сильних і слабких сторін ПП НВФ «Барбер»

Сфера	Стратегічна позиція (фактори)	Якісна оцінка позицій (факторів)		
		S Сильна	N Нейтральна	W Слабка
1	2	3	4	5
Кадри	<ul style="list-style-type: none"> - управлінський персонал; - мораль і кваліфікація співробітників; - сукупність виплат працівникам порівняно з аналогічним показником у конкурентів і в середньому по галузі; - кадрова політика; - використання стимулів для мотивування виконання роботи; - плинність кадрів і прогули; - особлива кваліфікація робітників; - досвід. 	<ul style="list-style-type: none"> + + + + + + + 	<ul style="list-style-type: none"> + 	<ul style="list-style-type: none"> +
Організація загального управління	<ul style="list-style-type: none"> - організаційна структура; - престиж та імідж підприємства; - організація системи комунікацій; - загальна для всього підприємства система контролю (ефективність і використання); - організаційний клімат, культура; - використання систематизованих процедур і техніки в процесі прийняття рішень; - кваліфікація, здібності й інтереси вищого керівництва; - система стратегічного планування. 	<ul style="list-style-type: none"> + + + + + + 	<ul style="list-style-type: none"> + + 	<ul style="list-style-type: none"> +
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> - вартість сировини і його доступність, відносини з постачальниками; - система контролю запасів, оборот запасів; - місцезнаходження виробничих приміщень, розташування і використання виробничих потужностей; - технічна ефективність потужностей і їх завантаженість; - ступінь вертикальної інтеграції, чиста продукція і прибуток; - віддача від використання устаткування; - контроль за процесом виготовлення продукту; - проектування, складання графіку роботи; - закупівля; - контроль якості; - порівняльна стосовно конкурентів і середня по галузі величина витрат; - дослідження і розробки, інновації. 	<ul style="list-style-type: none"> + + + + 	<ul style="list-style-type: none"> + + + + + + + + 	<ul style="list-style-type: none"> + +

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> - продукти, вироблені підприємством; - збір необхідної інформації про ринок; - частка ринку; - життєвий цикл основних продуктів; - канали розподілу: число, охоплення і контроль; - організація збуту: знання потреб покупців; - цінова політика; - розвиток нових продуктів, ринків; - ставлення до марки. 	<ul style="list-style-type: none"> + + + + + + + + 	<ul style="list-style-type: none"> + + 	
Фінанси й облік	<ul style="list-style-type: none"> - можливість залучення короткострокового капіталу; - можливість залучення довгострокового капіталу; - ставлення до податків; - «робочий капітал»: гнучкість структури капіталу; - ефективний контроль за витратами, можливість їх зниження; - система обліку витрат, складання бюджету і планування прибутку. 	<ul style="list-style-type: none"> + 	<ul style="list-style-type: none"> + + + + 	<ul style="list-style-type: none"> +

У виробництві, сильними сторонами є місцезнаходження виробничих приміщень, розташування і використання виробничих потужностей, контроль за процесом виготовлення продукту, контроль якості. Слабкими є - система контролю запасів, оборот запасів, порівняльна стосовно конкурентів і середня по галузі величина витрат.

Маркетингова політика найкраща, слабких сторін немає, проте багато сильних сторін серед яких - продукти, вироблені підприємством, збір необхідної інформації про ринок, частка ринку, життєвий цикл основних продуктів, канали розподілу: число, охоплення і контроль, організація збуту: знання потреб покупців; цінова політика та ставлення до марки. Останньою сферою є фінансовий облік, який має в основному середні оцінки, а висока тільки - можливість залучення короткострокового капіталу, низьку має можливість залучення довгострокового капіталу. Отже підприємству треба особливу увагу звернути саме на низькі фактори .

Аналіз факторів внутрішнього середовища, основних загроз і можливостей представлений в таблиці 2.5.

Згідно з даними в таблиці 2.5, можна зробити висновок, що серед чотирьох основних факторів внутрішнього середовища, найвищу оцінку має тільки: популярність компанії на ринку, а найнижчу мають ряд факторів: репутація продукції, місце розташування, вартість капіталу, задоволення попиту, асортимент продукції та малий штат співробітників, тому саме на ці фактори треба звернути підприємству найбільшу увагу, аби змінити ситуацію. Побудуємо матрицю аналізу сильних і слабких сторін підприємства в таблиці 2.6.

Таблиця 2.5 - Аналіз факторів внутрішнього середовища ПП НВФ «Барбер»

Фактори внутрішнього середовища	Оцінка якості					Важливість
	5	4	3	2	1	
1. МАРКЕТИНГ:						
1.1. Популярність компанії на ринку	+					0,04
1.2. Частка ринку			+			0,04
1.3. Репутація якості			+			0,05
1.4. Репутація послуг					+	0,05
1.5. Реклама				+		0,06
1.6. Ефективність продажів				+		0,04
1.7. Місце розташування					+	0,02
2. ФІНАНСИ:						
2.1. Вартість капіталу					+	0,05
2.2. Доступність капітальних ресурсів				+		0,02
2.3. Прибутковість капіталу			+			0,03
2.4. Фінансова стабільність		+				0,05
3. ВИРОБНИЦТВО:						
3.1. Сучасне обладнання		+				0,04
3.2. Задоволення попиту					+	0,05
3.3. Дотримання термінів надання послуг		+				0,04
3.4. Асортимент продукції					+	0,05
3.5. Витрати на сервіс				+		0,02
3.6. Технічний рівень ремонтної служби			+			0,03
4. ОРГАНІЗАЦІЯ:						
4.1. Кваліфікація керівництва			+			0,04
4.2. Малий штат співробітників					+	0,04
4.3. Кваліфікація та здібності менеджерів				+		0,05
4.4. Реакція на зміну ринкової ситуації				+		0,04
4.5. Відданість роботі співробітників			+			0,03
4.6. Ініціативність керівництва		+				0,04
4.7. Оперативність прийняття рішень			+			0,05

Відповідно до таблиці 3.6, можна зауважити, що слабкі сторони підприємства переважають над сильними. Треба відзначити, що найбільш проблемними чинниками є ті, які розташовані у верхньому лівому куті матриці – проблемної області, це: 1.4., 2.1., 3.2., 3.4., 4.2., 1.5., 1.6., 4.1., 4.2.

Таблиця 2.6 - Матриця аналізу сильних і слабких сторін ПП НВФ «Барбер»

Аналіз		Оцінка якості				
		Дуже слабка	Слабка	Нейтральна	Сильна	Дуже сильна
Важливість	Висока	1.4., 2.1., 3.2., 3.4.	1.5., 4.3.	1.3., 4.7.	2.4.	
	Середня	4.2.	1.6., 4.1., 4.4.	1.2.	3.1., 3.3, 4.6.	1.1.
	Низька		2.2., 3.5.	2.3., 3.6., 4.5.		

Таким чином, середні показники в сфері маркетингу, які треба скоріше змінити, особливо це стосується репутації продукції та реклами. Стосовно фінансів також найбільшу увагу треба приділити вартості капіталу та доступності капітальних ресурсів.

У виробництві треба змінити ситуацію з асортиментом продукції й тоді може й зміниться низька на даний момент оцінка задоволення купівельного попиту та попиту на надання послуг. В сфері організації низьку оцінку має малий штат співробітників, тому його треба також переглянути. Бажано якнайшвидше змінити сформовану ситуацію.

Далі розглянемо економічну характеристику господарсько-фінансової діяльності ПП НВФ «Барбер» на основі даних форми № 2 «Звіт про фінансові результати» в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Основні показники діяльності ПП НВФ «Барбер»

Показники	Од. виміру	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилен ня, +/-	Темп зміни, %
Виручка від реалізації	тис.грн.	329196,6	365774,0	634626,0	268852,0	173,50
Виручка від реалізації в зіставних цінах	тис.грн.	329196,6	365774,0	577509,7	211735,7	157,89
Собівартість продукції	тис.грн.	256201,2	284668,0	507772,0	223104,0	178,37
Валовий прибуток в сумі	тис.грн.	18129,6	20144,0	21083,0	939,0	104,66
у % до виручки від реалізації	%	5,02	5,51	3,32	-2,19	60,32
Поточні витрати підприємства	тис.грн.	16902,9	18781,0	18861,0	80,0	100,43
Поточні витрати у % до виручки від реалізації	%	5,33	5,13	2,97	-2,16	57,88
Загальний прибуток до оподаткування	тис.грн.	1226,7	1363,0	2222,0	859,0	163,02
у % до виручки від реалізації	%	0,35	0,37	0,35	-0,02	93,96
Податок на прибуток	тис.грн.	225,0	250,0	556,0	306,0	222,40
Чистий прибуток	тис.грн.	1001,7	1113,0	1666,0	553,0	149,69
у % до виручки від реалізації	%	0,27	0,30	0,26	-0,04	86,27
Середньооблікова чисельність	тис.грн.	170,0	170,0	230,0	6,0,0	135,29
Продуктивність праці	тис.грн.	1936,45	2151,61	2759,24	607,63	128,24
Фонд оплати праці	тис.грн.	13542,3	13800,8	16408,4	267,6	119,38
у % до виручки від реалізації	%	0,31	0,37	0,26	-0,11	70,27
Середньомісячна заробітна плата	тис.грн.	6,02	6,76	6,23	-0,53	92,16
Середня сума основних засобів	тис.грн.	3624,1	3525,5	5632,5	2107,0	159,76
Середня сума обігових коштів	тис.грн.	21364,0	20561,5	23715,0	3153,5	115,34

У 2020 році виручка від реалізації досліджуваного підприємства значно збільшився як в поточних, так і в зіставних цінах – на 73,5% та 57,89%. Паралельно зросла і собівартість продукції – на 78,37%. Це вплинуло на те, що розмір чистого доходу підприємства збільшився незначною мірою - на 4,66%. Але загальний розмір витрат збільшився тільки на 0,43%, й відповідно це вплинуло на те, що розмір чистого прибутку до оподаткування у 2020 році зріс на 63,02%. Однак сума податку на прибуток 2020 року склала на 122,4% більше, аніж у 2019 році, й відповідно розмір чистого прибутку підприємства збільшився на 49,69%. Також позитивною тенденцією є збільшення фонду оплати праці на 19,38%. Зросла також й середня сума як основних засобів, так і обігових коштів – на 59,76% та 15,34% відповідно.

В цілому, показники розвитку підприємства ПП НВФ «Барбер» в поточному році мають позитивну динаміку і потребують від підприємства подальших управлінських рішень, щодо розвитку підприємства в майбутньому.

Для оцінки конкурентного середовища досліджуваного підприємства використовуємо дані, наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Вплив факторів на конкурентну позицію ПП НВФ «Барбер»

Фактори	Оцінка ступеня впливу, бали			Характер впливу на конкуренті позиції
	Слабкий (менш за 2)	Помірний (2-3)	Сильний (3 та більше)	
Рівень «вхідного бар'єру»			3,2	Негативний
Інтенсивність конкуренції		2,99		Негативний
Ступінь впливу постачальників			3,17	Нейтральний
Ступінь впливу споживачів			3,1	Негативний
Схожість асортименту			4,16	Негативний

Можна зробити висновок, що рівень «вхідного бар'єру» на ринку є достатньо високим і це негативно впливає на підприємство, створюючи перешкоди для більш глибокого проникання на ринок. Інтенсивність конкуренції також є високою. Наступним етапом є аналіз діяльності досліджуваного підприємства у порівнянні із основними конкурентами. Одним з найбільш ефективних методів є побудова матриці конкурентоспроможності із подальшим розрахунком коефіцієнту конкурентоспроможності кожного з підприємств – таблиця 2.9.

Як стає очевидним з приведеної таблиці 2.9, досліджуване підприємство посідає друге місце серед конкурентів, однак лідером не являється.

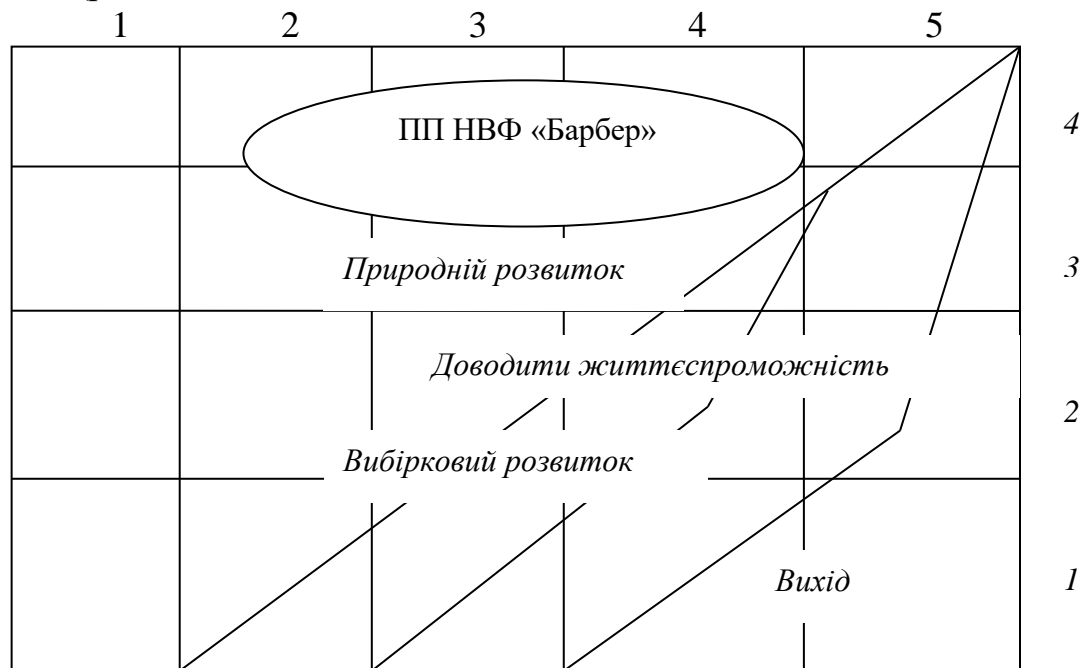
Таблиця 2.9 - Матриця конкурентоспроможності підприємств-конкурентів

Фактори	Середня експертна оцінка фактору				Вага фактору	Інтегрований факторний показник			
	ПП НВФ «Барбер»	ТОВ «Схід»	ТОВ «Донінтерпоставка»	ТОВ «Бутирін»		ПП НВФ «Барбер»	ТОВ «Схід»	ТОВ «Донінтерпоставка»	ТОВ «Бутирін»
Якість продукції	3,3	3,5	2,9	3,1	0,3	0,99	1,05	0,87	0,93
Асортимент продукції	3,9	4,2	2,8	3,2	0,25	0,98	1,05	0,70	0,80
Система збуту	3	3,3	3,4	3,1	0,15	0,45	0,50	0,51	0,47
Система просування продукції	3,1	3,5	3,2	2,9	0,2	0,62	0,70	0,64	0,58
Система підтримки постійних покупців	2,5	3,5	2,9	3,1	0,05	0,13	0,18	0,15	0,16
Наявність та розвинутість додаткових послуг	2,8	3,1	2,8	3,3	0,05	0,14	0,16	0,14	0,17
Сумарна оцінка					1	3,30	3,63	3,01	3,10
Коефіцієнт конкурентоспроможності						0,91	1,00	0,83	0,85

Одним з методів визначення ринкової позиції підприємства є використання моделі А.Д. Литтла, яка заснована на концепції життєвого циклу галузі, яка в своєму розвитку за звичай проходить 4 стадії, а саме: народження, активне зростання, зрілість та старіння. Основне теоретичне положення моделі полягає у тому, що як підприємство в цілому, так і конкретний вид бізнесу будь-якого підприємства може знаходитися на одній зі вказаних стадій життєвого циклу та, відповідно, його необхідно аналізувати відповідно до цієї стадії. Крім послідовних змін стадії життєвого циклу галузі може змінюватися й конкурентне положення одного з видів бізнесу відповідно до інших. Вид бізнесу може займати одну з п'яти конкурентних позицій: домінуючу, сильну, благо прийнятну, прочну або слабку. Хоча іноді відокремлюється ще одна позиція – нежиттєспроможна, яка, щоправда, частіше всього не розглядається. Кожен з видів бізнесу аналізується окремо для того, щоб визначити стадію розвитку відповідної галузі та його конкурентне становище в ній. Зіставлення двох параметрів – чотирьох стадій життєвого циклу галузі та п'яти конкурентних позицій – складають так звану матрицю ADL, що складається з п'яти клітин – рисунок 3.1., де по горизонталі визначається відносне положення підприємства на ринку (відповідно 1 – відчує, 2 – сильне, 3 – помітне, 4 – прочне, 5 – слабе),

а по вертикалі – стадії життєвого циклу продукту (1 – старіння, 2 – зрілість, 3 – розвиток, 4 – народження) [29, с. 204].

Відповідно до наведеної матриці, досліджуваному підприємству слід дотримуватися стратегії природного розвитку, паралельно вживаючи певні заходи по коригуванню діяльності відповідно до мінливого зовнішнього середовища та тенденцій, що склалися на підприємстві. На першому з етапів «природній вибір» стратегія для виду бізнесу визначається виключно у відповідності до його позиції на матриці. На другому етапі в рамках природного вибору сама крапкова позиція виду бізнесу підказує характер «специфічного вибору». На третьому етапі проводиться вибір уточненої стратегії (рис. 2.2).



100

0

Рисунок 2.2 - Матриця А.Д. Литтла

Також однією з найбільш розповсюджених моделей стратегічного планування є модель Shell/DMP – рисунок 2.3.

Кожна з 9 клітин відповідає певній стратегії.

Як було визначено вище, досліджуване підприємство займає доволі стійку конкурентну позицію, і відповідно конкурентоспроможність бізнесу може бути оцінена достатньо високо по наведеній шкалі у діапазоні від 30 до 50. Також мають місце значна перспективи росту бізнесу, хоча ринок товарів підприємства є доволі насиченим, і перспектива росту бізнесу може бути визначена по шкалі в діапазоні від 30 до 40. Таким чином, досліджуваному підприємству слід дотримуватися стратегії продовження обраного бізнесу, а конкретно – продовжувати бізнес з обачністю. Галузь є помірно привабливою, але підприємство займає у неї доволі сильну позицію. Таке підприємство, відповідно до наведеної матриці, є одним з лідерів, який знаходиться в зрілому віці життєвого циклу обраного виду бізнесу.

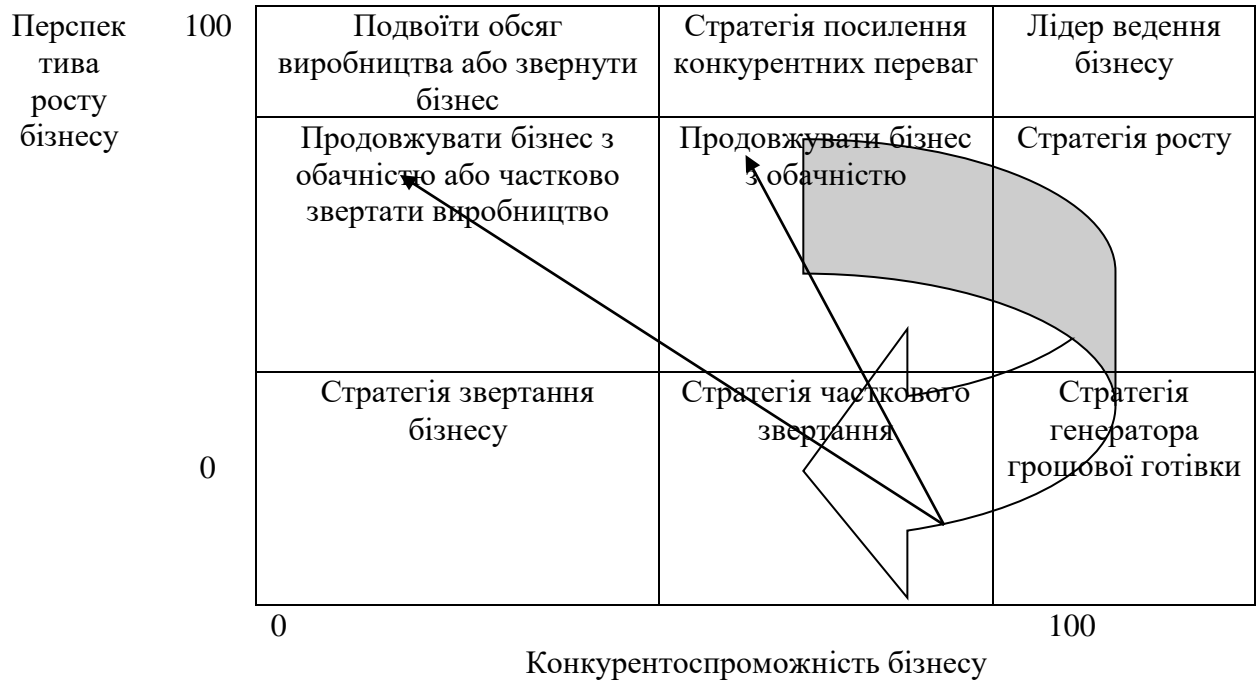


Рисунок 2.3 - Матриця Shell/DMP

Ринок є помірно зростаючим або стабільним з належною нормою прибутковості та без наявності жодного впливового конкурента. Оптимальною стратегією є стратегія зберегання позицій, які займає підприємство; така позиція може забезпечувати необхідні фінансові ресурси для самофінансування, а також надавати додаткові ресурси, які можливо інвестувати в інші перспективні галузі бізнесу.

Визначення конкурентних позицій досліджуваного підприємства було проведене та описане вище, тобто може бути оцінено як сильне. Для визначення стадії життєвого циклу продукту підприємства доцільно використовувати матрицю Бостон Консалтинг Груп, яка наведена на рисунку 2.4.

		Частка ринку підприємства порівняно з часткою ведучого конкурента	
		Висока	Низька
Зростання обсягів попиту	Високий	„Зірки”	„Дикі кішки”
	Низький	„Дійні корови”	„Собаки”

Рисунок 2.4 - Матриця Бостон- Консалтинг Груп

Частка ринку підприємства може бути оцінена як висока по відношенню до конкурента, а ось попит на товари досліджуваного підприємства зростає повільно. Відповідно товари, що випускає та реалізує підприємство, можуть бути віднесеними до категорії «Дійних корів». З одного боку, вони гарантують підприємству отримання стабільного та відносно високого рівня доходу, але з іншого – вони є достатньо зрілими а, як

відомо, усі товари - «Дійні корови» з часом перетворюються на товари - «Собаки».

Застосовуваний для аналізу метод СВОТ є широко визнаним підходом, що дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища. Застосовуючи його, вдається установити лінії зв'язку між силою і слабкістю, що притаманні організації, і зовнішніми погрозами і можливостями.

Методологія СВОТ припускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також погроз і можливостей, і після цього встановлення ланцюжків зв'язків між ними, що надалі можуть бути використані для формулювання стратегії організації. Набір характеристик, висновків по яким повинно дозволити скласти список слабких і сильних сторін організації, а також список погроз і можливостей, укладених у зовнішнім середовищі, запропонували іноземні вчені Томпсон і Стрикланд.

Матриця СВОТ-аналізу для досліджуваного підприємства наведена на рисунку 2.5.

		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	1. Розширення спектру товарів та послуг та вихід на новий ринок; 2. Зростання платоспроможності споживачів; 3. Більш глибоке дослідження ринку; 4. Збільшення темпів зростання ринку	1. Зміни вимог споживачів; 2. Спад та політична нестабільність в економіці; 3. Можливість втрати постачальників.
	Слабкі сторони	1. Імідж підприємства; 2. Доступ до необхідної інформації; 3. Вигідна система ціноутворення; 4. Навички здійснення інновацій; 5. Професійний менеджмент; 6. Корпоративна культура	1. Максимально використовувати інформаційні технології в роботі з постачальниками та клієнтами; 2. Активно інвестувати в маркетинг(покращувати імідж, розвивати систему збуту); 3. Зберігати принципи командної роботи.
		1. Низька та нерозвинена маркетингова політика; 2. Відсутність чіткої стратегії; 3. Відставання НДДКР	1. Підвищення якості товару, розширення спектру послуг. 2. Інвестування коштів в інновації; 3. Налагоджування каналів збуту продукції.
			1. Можливість державної підтримки; 2. Розширення та поглиблення асортименту.
			1. Втрачання позицій на ринку у випадку спаду економіки або політичної нестабільності; 2. Зменшення попиту на продукцію.

Рисунок 2.5 - Матриця СВОТ- аналізу ПП НВФ «Барбер»

Узагальнюючим показником фінансово-господарської діяльності підприємства є прибуток підприємства.

Проведемо аналіз джерел формування прибутку підприємства (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 - Аналіз джерел формування прибутку ПП НВФ «Барбер»

Показники	Од.вим.	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення	Темп зміни
Виручка від реалізації	тис.грн.	329196,6	365774,0	634626,0	268852,0	173,50
Чиста виручка від реалізації	тис.грн.	274330,8	304812,0	528855,0	224043,0	173,50
Валовий прибуток						
в сумі	тис.грн.	18129,6	20144,0	21083,0	939,0	104,66
в % до виручки від реалізації	%	4,95	5,50	3,32	-2,185	60,32
Операційні витрати						
в сумі	тис.грн.	16614,0	18460,0	17328,0	-1132,0	93,86
в % до виручки від реалізації	%	4,54	5,04	2,73	-2,31	54,10
Прибуток від реалізації						
в сумі	тис.грн.	1515,6	1684,0	3755,0	2071,0	222,98
в % до виручки від реалізації	%	0,414	0,46	0,59	0,131	128,51
Сальдо інших доходів та витрат	тис.грн.	-288,9	-321,0	-1533,0	-1212,0	477,57
Прибуток від звичайної діяльності						
в сумі	тис.грн.	1226,7	1363,0	2222,0	859,0	163,02
в % до виручки від реалізації	%	0,35	0,37	0,35	-0,023	93,96

Протягом аналізованого періоду прибуток від звичайної діяльності формувався виключно за рахунок основного виду діяльності – реалізації продукції. Однак занепокоєння викликає збільшення на 377,57% розміру інших витрат досліджуваного підприємства, що негативно вплинуло на розмір прибутку від звичайної діяльності. А ось розмір операційних витрат у 2020 році навіть зменшився на 6,14%.

Після того, як підприємство сплатило податки та отримало чистий прибуток, воно має його розподілити таким чином, щоб, з одного боку, задовольнити потреби власників капіталу підприємства та трудового колективу, а з другого – забезпечити фінансування розвитку діяльності підприємства як юридичної особи. Розподіл чистого прибутку ПП НВФ «Барбер» подано в таблиці 2.11.

Стає очевидним, що, якщо у формуванні витрат по підприємству можна прослідкувати тенденцію, то розподіл чистого прибутку у відсотковому відношенні по роках є доволі різним.

Таблиця 2.11 - Напрямки розподілу чистого прибутку ПП НВФ «Барбер»

Показники	2019 рік		2020 рік		Відхилення		Темп зміни, %
	Значення	Питома вага, %	Значення	Питома вага, %	Значення	Питома вага, %	
Прибуток до оподаткування, тис.грн.	1363,0	-	2222,0	-	859,0	-	163,02
Податок на прибуток, тис.грн.	250,0	-	556,0	-	306,0	-	222,40
Чистий прибуток, тис.грн.	1113,0	100,00	1666,0	100,0	553,0	0,00	149,69
ЧП на споживання, тис.грн.	608,9	54,71	685,6	41,15	76,7	-13,56	112,60
Залишок нерозподіленого прибутку, тис.грн.	504,1	45,29	980,4	58,85	476,3	13,56	194,49
Формування резервного фонду, тис.грн.	111,5	10,02	100,0	6,00	-11,5	-4,02	89,69
Фінансування основних фондів, тис.грн.	298,7	26,84	47,4	2,85	-251,3	-23,99	15,87
Поповнення власних обігових активів, тис.грн.	93,9	8,44	0,00	0,00	-93,9	-8,44	0,00
Нерозподілений прибуток, тис.грн.	0,00	0,00	83,3,0	50,00	83,3,0	50,00	-
Коефіцієнт капіталізації прибутку, коеф.	0,45	-	0,59	-	0,14	-	129,93

Так, в 2019 році більшість чистого прибутку – більш ніж 54% - споживалося. У 2020 ж році питома вага споживаного чистого прибутку в його загальному розмірі була на 8% меншою. Паралельно більш ніж 83% чистого прибутку 2020 року взагалі залишилося нерозподіленим. Також значно менше було спрямоване на фінансування основних фондів та зовсім знехтували необхідністю поповнення обігових активів. Тільки відрахування в резервний фонд підприємства протягом аналізованого періоду були більш-менш сталими.

В цілому можна констатувати, що підприємство взмозі ефективно нарощувати обсяги діяльності таким чином, щоб вони надавали більший розмір чистого прибутку, тобто динаміка виручки від реалізації продукції, витрат та чистого прибутку є збалансованою. Але ж політику розподілу

прибутку можна вважати такою, що потребує коригування, оскільки залишати основну масу чистого прибутку нерозподіленою в той час як підприємство має доволі застаріли основні фонди та потерпає від браку обігових коштів не є доцільним.

Основні види рентабельності підприємства наведені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Динаміка основних видів рентабельності ПП НВФ «Барбер»

Види рентабельності, %	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення, +/-	Темп зміни, %
Комерційна	0,27	0,30	0,26	-0,04	86,27
Капіталу (майна)	4,158	4,62	5,68	1,06	122,85
Основних фондів	28,413	31,57	29,58	-1,99	93,69
Обігових активів	4,869	5,41	7,03	1,61	129,78
Фінансова (власних обігових активів)	-38,457	-42,73	-59,67	-16,94	71,61
Власного капіталу	108,819	120,91	58,65	-62,26	48,51
Залученого капіталу	4,32	4,80	6,29	1,48	130,82
Витрат	5,337	5,93	8,83	2,91	149,05
Сукупних ресурсів	4,005	4,45	5,43	0,98	122,13

Як свідчать дані таблиці, то, по-перше, рентабельність практично по усіх видах за досліджуваний період по аналізованому підприємству є доволі високою (за виключенням від'ємної рентабельності власних обігових активів, як пояснюється відсутністю у підприємства власних обігових активів), а по-друге – по більшості видів рентабельності у 2020 році відбулося зростання значення. Темпи приросту рентабельності по видах наведені на рисунку 2.6.

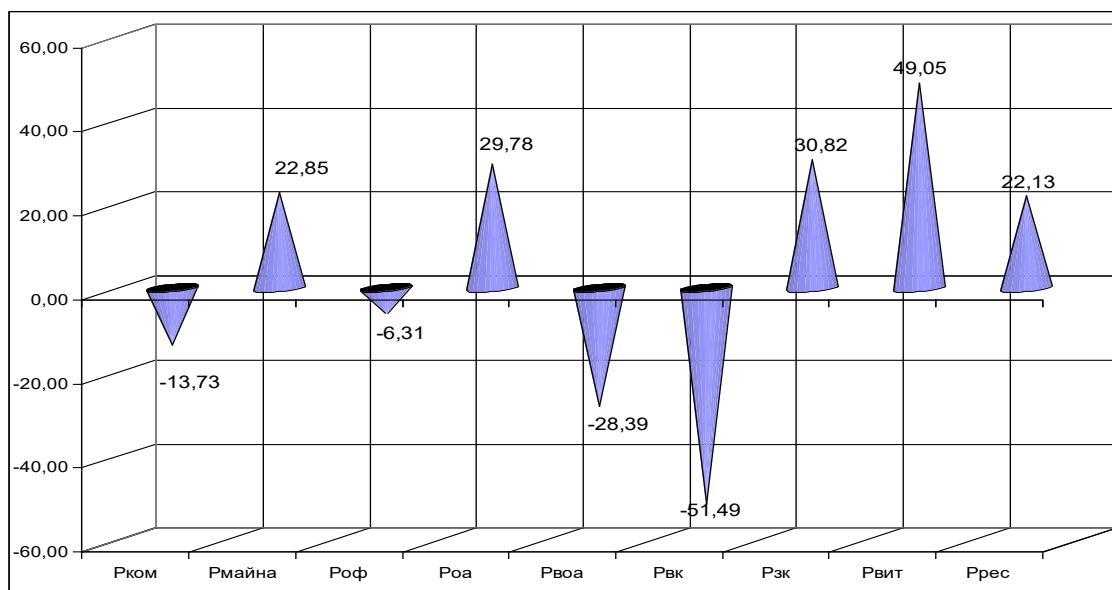


Рисунок 2.6 - Темпи приросту рентабельності ПП НВФ «Барбер»

Таким чином, у 2020 році знизилися значення комерційної рентабельності, рентабельності основних фондів, власних обігових активів та власного капіталу.

Розробивши стратегічні карти, підприємство отримує «систему координат» для організації діяльності у відповідності з вибраною стратегією, причому на всіх рівнях управління (рис. 2.7).

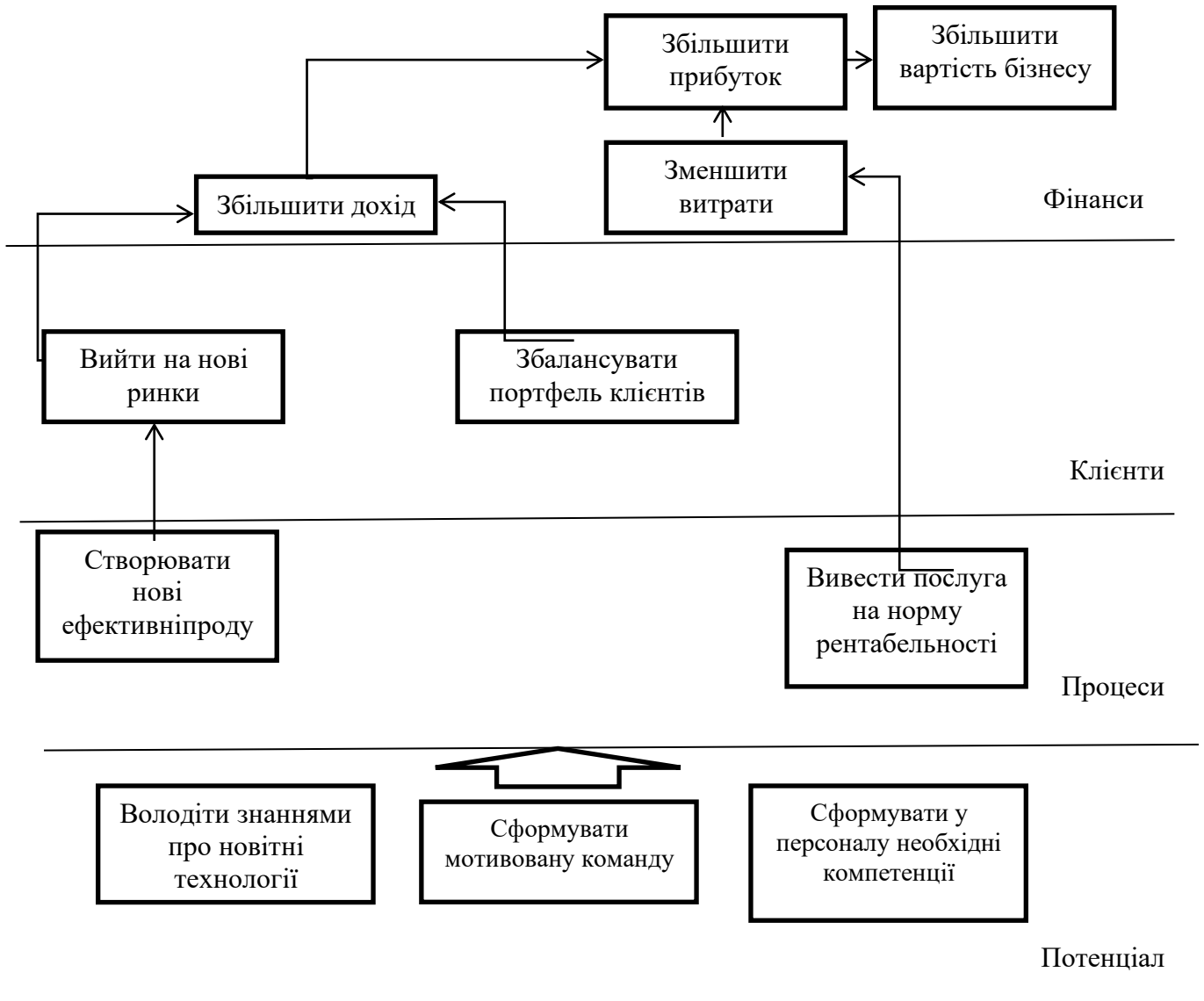


Рисунок 2.7 - Система збалансованих показників ПП НВФ «Барбер»

Розробимо збалансовану систему показників для оцінки ефективного управління прибутком ПП НВФ «Барбер» (таблиця 2.13).

Досліджуючи таблицю 2.13, можна дійти висновку, що загалом підприємства знаходяться на одному рівні та різниця в показниках є незначною. Побудуємо таблицю 2.14 для інтегральної оцінки збалансованої системи показників.

Таблиця 2.13 – Збалансована система показників ПП НВФ «Барбер»

Стратегічні цілі	Показник	Формула для розрахунку	Значення
Фінанси			
Збільшення обсягів діяльності	Виручка від реалізації	$V_{рч} = Q_{p_i} * Ц_{ов_i}$	13%
Збільшення рентабельності продажу	Рентабельність комерційна	$R_{пр} = Пч/Сс * 100$	7%
Збільшення рентабельності власного капіталу	Рентабельність власного капіталу	$R_{ск} = Пч/ВК * 100$	3%
Збільшення рентабельності сукупних ресурсів	Рентабельність сукупних ресурсів	$R_{ср} = Пч/сукуп.рес.ср. * 100$	4%
Збільшення чистого прибутку	Чистий прибуток	$Пч = ВР - ВП - Ппр$	10%
Маркетинг			
Збільшення обсягу збуту продукції	Приріст виручки	$t_{ВР} = ВР_{звіт} / ВР_{мін} * 100$	15%
Збільшення кількості покупців	Частка нових покупців	$d_{покуп} = К_{нп} / К_{пост} * 100$	8%
Надання знижок	Темп зміни знижок	$t_z = \sum \text{знижок отч} / \sum \text{знижок мин} * 100$	3%
Збільшення кількості рекламних акцій	Частка витрат на рекламну діяльність	$d_{рекл} = \text{Витрати Рекл} / ВП * 100$	5%
Надання додаткових послуг	Питома вага нових послуг в післяпродажному сервісі	$d_{пв} = Р_{нп} / ПС * 100$	3%
Бізнес-процеси			
Зниження фондоемкості	Фондомісткість	$F_m = F_{ср} / ВР * 100$	-6%
Збільшення обертання активів	Обертання ресурсів	$K_{об} = ВР / А$	9%
Збільшення продуктивності праці	Продуктивність праці	$Пп = ВР / Чсо$	17%
Персонал			
Ефективність матеріального стимулювання	Мотивація праці	$M_{п} = Пр / ЗП$	5%
Зниження плинності кадрів	Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{пк} = Ч_{виб} / Чсо$	-6%
Підвищення кваліфікації персоналу	Коефіцієнт персоналу з вищою освітою	$K_{п} = Ч_{во} / Чсо * 100$	16%

Інтегральний показник, що характеризує ефективність управління прибутком:
 $I_{се} = (0,89 * 0,4 + 0,82 * 0,2 + 0,89 * 0,3 + 0,88 * 0,1) / (0,4 + 0,2 + 0,3 + 0,1) = 0,87$

Інтегральний показник, що характеризує оперативну ефективність управління:

$$I_{oe} = (1*0,3 + 0,93*0,1 + 1*0,2 + 0,1*0,2 + 0,13*0,2)/(0,3 + 0,1 + 0,2 + 0,2 + 0,2) = 0,64$$

Таблиця 2.14 - Вихідна інформація для інтегральної оцінки прибутковості ПП НВФ «Барбер»

Показники	Значення показників		Співвідношення значень	Коефіцієнт вагомості
	ТОВ ПП НВФ «Барбер»	Еталон		
Показники, які характеризують оперативну ефективність управління підприємством:				
Приріст чистого прибутку	0,997	0,997	1,00	0,3
Приріст виручки від реалізації продукції	0,902	0,966	0,93	0,1
Рентабельність комерційна	0,900	0,900	1,00	0,2
Рентабельність операційної діяльності	0,093	0,971	0,10	0,2
Коефіцієнт затратовіддачі	0,125	0,956	0,13	0,2
Показники, які характеризують стратегічну ефективність управління підприємством:				
Рентабельність продажу	0,866	0,972	0,89	0,4
Рентабельність активів	0,264	0,322	0,82	0,2
Рентабельність власного капіталу	0,874	0,984	0,89	0,3
Рентабельність капіталу	0,839	0,950	0,88	0,1

Інтегральний показник, що характеризує прибутковість підприємства:

$$I_{ед} = (0,87*0,5 + 0,64*0,5)/(0,5 + 0,5) = 0,755$$

Шкалу, за допомогою якої можна оцінити прибутковість підприємства:

менше 0,2 – дуже низька;

0,2 – 0,4 – низька;

0,3 – 0,7 – середня;

0,7 – 0,9 – висока;

0,9 – 1 – дуже висока.

Як видно з проведеного аналізу показники, які характеризують оперативну ефективність прибутковістю підприємства не набагато гірші ніж в еталонного підприємства, крім приросту виручки від реалізації продукції. В той же час можна побачити певні проблеми, що простежуються в діяльності ПП НВФ «Барбер», а саме низька рентабельність основних фондів та капіталу підприємства. Загалом можна відмітити достатньо високу прибутковість діяльність підприємства ПП НВФ «Барбер» (0,755).

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Дослідження проведене в кваліфікаційній роботі дозволяє зробити наступні висновки.

Прибуток – це чистий дохід підприємця на вкладений капітал, що є вираженим в грошовій формі та характеризує його винагороду за ризик, пов'язаний із здійсненням підприємницької діяльності, який являє собою різницю між сукупним доходом та сукупними витратами у процесі здійснення цієї діяльності.

Налагодження на підприємстві системи управління прибутком, яка спрямована на реалізацію оціночної, розподільчої та стимулюючої функції прибутку дозволить забезпечити економічний розвиток підприємства в частині зростання продуктивності праці та економічного зростання кожного суб'єкта господарювання шляхом підвищення ефективності та відповідальності кожного працюючого та окремого структурного підрозділу за результати діяльності. Виконання прибутком соціальної функції виступає запорукою добробуту не лише власників, працівників, суспільства, а й соціальної відповідальності бізнесу в цілому.

Головною ціллю антикризового управління прибутком є забезпечення максимізації добробуту власників підприємства в поточному та перспективному періоді. Ця головна ціль покликана забезпечувати одночасно гармонізацію інтересів власників з інтересами держави та персоналу підприємства.

Ефективний механізм антикризового управління прибутком надає змогу у повному обсязі реалізовувати цілі та завдання, що постають перед ним, а також сприяє результативному здійсненню функцій цього управління.

Сучасна антикризова теорія і практика розглядає ризик як один з чинників формування прибутку. При цьому деяка частина прибутку є винагородою за готовність йти на ризик і за ефективне управління ризиком (значущість останнього в країнах з розвиненою ринковою економікою останніми роками зросла).

У 2020 році виручка від реалізації досліджуваного підприємства значно збільшився як в поточних, так і в зіставних цінах – на 73,5% та 57,89%. Паралельно зросла і собівартість продукції – на 78,37%. Це вплинуло на те, що розмір чистого доходу підприємства збільшився незначною мірою - на 4,66%. Але загальний розмір витрат збільшився тільки на 0,43%, й відповідно це вплинуло на те, що розмір чистого прибутку до оподаткування у 2020 році зріс на 63,02%.

Досліджуване підприємство займає доволі стійку конкурентну позицію, і відповідно конкурентоспроможність бізнесу може бути оцінена достатньо високо по наведеній шкалі у діапазоні від 30 до 50. Також мають місце значні перспективи росту бізнесу, хоча ринок товарів підприємства є доволі насиченим, і перспектива росту бізнесу може бути визначена по шкалі в діапазоні від 30 до 40. Таким чином, досліджуваному підприємству слід

дотримуватися стратегії продовження обраного бізнесу, а конкретно – продовжувати бізнес з обачністю. Галузь є помірно привабливою, але підприємство займає у неї доволі сильну позицію.

Протягом аналізованого періоду прибуток від звичайної діяльності формувався виключно за рахунок основного виду діяльності – реалізації продукції. Однак занепокоєння викликає збільшення на 377,57% розміру інших витрат досліджуваного підприємства, що негативно вплинуло на розмір прибутку від звичайної діяльності, а розмір операційних витрат у 2020 році навіть зменшився на 6,14%.

В 2019 році більшість чистого прибутку – більш ніж 54% - споживався. У 2020 році питома вага споживаного чистого прибутку в його загальному розмірі була на 8% меншою. Паралельно більш ніж 83% чистого прибутку 2020 року взагалі залишилося нерозподіленим. Також значно менше було спрямоване на фінансування основних фондів та зовсім знехтували необхідністю поповнення обігових активів. Тільки відрахування в резервний фонд підприємства протягом аналізованого періоду були більш-менш сталими.

Рентабельність практично по усіх видах за досліджуваний період по аналізованому підприємству є доволі високою (за виключенням від'ємної рентабельності власних обігових активів, як пояснюється відсутністю у підприємства власних обігових активів), також - по більшості видів рентабельності у 2020 році відбулося зростання значення.

Першим етапом стратегічного планування прибутку є визначення напрямів стратегічного управління ним. Для цього доцільно скористатися матрицею обґрунтування напрямів стратегічного управління прибутком підприємств – рисунок А.1.

Оскільки ризик-позиція досліджуваного підприємства є агресивною та воно знаходиться в періоді підйому, то стратегічне управління прибутком має бути спрямованим на збільшення частки споживчого ринку.

Економічне середовище, в якому функціонує більшість вітчизняних підприємств, характеризується недостатнім ступенем стабільності та передбачуваності. Ця обставина примушує суб'єктів економічної діяльності звертати більшу увагу на прогнозування та планування прибутку. Якщо план з прибутку складено грамотно та якісно, підприємство має змогу правильно визначити обсяг платежів у державний бюджет і суму прибутку, що залишається у його розпорядженні для створення фінансової бази розвитку виробництва, а також необхідних витрат на матеріальне заохочення праці.

Першим етапом планування розміру чистого прибутку є прогнозування його за наявною тенденцією задля того, щоб можна було дослідити, як складатиметься ситуація, якщо не вживати свідомо ніяких заходів. Для цього доцільно скористатися розрахунком прогнозного розміру чистого прибутку за середньою ковзною – таблиця А.1.

Ще одним з методів прогнозування розміру чистого прибутку є використання експоненційного згладжування – таблиця А.2.

На практиці застосовуються різні методи планування прибутку.

Один з них метод CVR або метод планування прибутку з використанням системи «взаємозв'язок витрат, обсягу реалізації та прибутку».

Планувати виручку від реалізації продукції у точці мінімального рівня рентабельності також не спрацює, оскільки, як було з'ясовано у другому розділі роботи, фактичні обсяги виручки від реалізації продукції ПП НВФ «Барбер» вже давно пересягнули межу самофінансування. За таких умов доцільно скористатися методом, який не є широко розповсюдженим, але його переваги полягають у тому, що він надає можливість ув'язки плану обсягу діяльності зі стратегічною ціллю нарощування ефективності діяльності підприємства, зокрема підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу.

Для визначення розміру постійних витрат, спираючись на дані аналізу діяльності підприємства у передплановому періоді, можна було б також розрахувати їх, виходячи з динаміки, однак їх змінення у 2020 році було прямо протилежним зміненню всіх інших показників: в той час як розмір обсягів діяльності, доходу, сукупних витрат та прибутку збільшувався, постійні витрати в сумі склали у 2020 році менше, аніж у 2019. Відповідно на 2019 рік їх розмір було встановлено як середньоарифметичний за три роки і їх планова сума – 1510,6 тис.грн. розмір змінних витрат планується за коефіцієнтом еластичності. Для ПП НВФ «Барбер» коефіцієнт еластичності змінних витрат дорівнює 0,1.

Оскільки розмір постійних витрат та темп росту виручки від реалізації були встановлені у попередніх розрахунках, виходячи із розрахованого коефіцієнту еластичності сукупні планові витрати ПП НВФ «Барбер» становитимуть 20022,9 тис.грн. Власне розмір прибутку до оподаткування за методом CVR розраховується як різниця між плановою виручкою від реалізації продукції та виручки від реалізації у точці беззбитковості у плановому періоді.

Для розрахунку виручки від реалізації у точці беззбитковості необхідно встановити рівень доходу від реалізації. Оскільки по досліджуваному підприємству він є на достатньому рівні і ніяких заходів, спрямованих на підвищення його, не планується, то переносимо його на плановий рік без змін.

Тоді виручка від реалізації у точці беззбитковості по ПП НВФ «Барбер» на 2021 рік становитиме 243192,9 тис.грн.

Плановий прибуток від реалізації для ПП НВФ «Барбер» на 2021 рік дорівнюватиме 33361,8 тис.грн. беручи до уваги, що інші види прибутку на підприємстві протягом аналізованого періоду були відсутні та враховуючи нормативну ставку податку на прибуток в розмірі 18% отримуємо плановий розмір чистого прибутку підприємства – 1667,0 тис.грн. Всі описані розрахунки систематизовані в таблиці А.3.

Після того, як розмір чистого прибутку по досліджуваному підприємству було заплановано, необхідно скласти план його розподілу, оскільки саме розподіл чистого прибутку був проблемою у передплановому періоді. План розподілу прибутку досліджуваного підприємства наведено в таблиці А.4.

При плануванні розподілу чистого прибутку підприємства був врахований, передусім, теоретично рекомендоване значення коефіцієнту капіталізації чистого прибутку, і відповідно 30% чистого прибутку заплановано до споживання.

З інших 70% чистого прибутку 5% має бути спрямоване на поповнення резервного фонду, а залишкова сума – на оновлення основних фондів, які у попередньому періоді були практично зношені, як довів аналіз, проведений у другому розділі роботи, на поповнення розміру власних обігових активів підприємства, що дозволить підвищити його ліквідність та платоспроможність та зміцнить фінансовий стан, який у передплановому періоді був нестійким.

Оскільки процес антикризового управління підприємства неможливий без систематизованих зусиль робітників всього підприємства, які спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів та програм, необхідно також розробити так званий «план розробки плану», тобто чітко встановити, який підрозділ та в який термін має надавати інформацію щодо діяльності підприємства та реалізації антикризових планів протягом року – таблиця Б.1.

Задля того аби підтримувати підприємство у антикризовому стані запропонований план превентивних антикризових заходів наведений в таблиці Б.2.

Для виконання даних антикризових заходів для досліджуваного підприємства рекомендується використовувати такі форми, як нарада та інструктування, показ прикладів виконання.

Також необхідно проводити встановлення центрів відповідальності за реалізацію планів та заходів контролю. Побудова системи інформативних звітів по основних показниках має засновуватися на даних бухгалтерського та управлінського обліку та являти собою первісну інформаційну базу спостереження, необхідну для розрахунку агрегованих по підприємству абсолютних та відносних показників.

Для того щоб оцінити, наскільки ефективними є план антикризових заходів, розрахуємо основні види рентабельності для досліджуваного підприємства на плановий рік – таблиця В.1.

Таким чином, стає очевидним підвищення практично всіх основних видів рентабельності по підприємству у плановому році. Виключення складає лише рентабельність основних фондів. Але це спричиняється тим, що значний розмір чистого прибутку буде спрямований на поповнення основних фондів підприємства, оскільки вони є зношеними практично цілком. Відповідно темп росту розміру основних фондів перевищуватиме темп росту чистого прибутку, що призведе до зниження рентабельності основних фондів. Але це є необхідним, оскільки наявність основних фондів є запорукою існування підприємства в майбутньому.

Для забезпечення зростання прибутку слід здійснювати наступні заходи: сприяти реалізації добре відомих товарних марок; оптимізувати реалізацію найбільш ходової продукції; розробляти і проводити в життя нові ідеї по

залученню нових покупців, проводити виставки-продажі, постійно підвищувати культуру обслуговування, забезпечувати повноту товарного асортименту, підвищувати керованість товарними запасами, приводити заходи по прискоренню обертальності виробничих запасів, звертати при цьому особлива увага на застарілу продукцію; поліпшити рекламу продукції; по продукції із найбільш високим попитом, забезпечувати вищу норму прибутку; постійно аналізувати стан справ у конкурентів, виявляти їх сильні і слабкі сторони, використовувати досвід тощо.

Для того, щоб отримання запланованої суми прибутку стало для підприємства реальним, необхідно переглянути політику контролю за прибутком. Підприємству доцільно було б побудувати взаємопов'язану та логічну систему управління прибутком із конкретизацією функцій управління по окремих центрах відповідальності та систематизацією об'єктів управління.

Така систематизація має з одного боку віддзеркалювати функціональну напрямленість цього управління, а з другого – різні його рівні. Крім того, у складі механізмів управління прибутком важливе місце займає контроль його наявності, рівня та динаміки. Оскільки у підприємства були проблеми із отриманням прибутку, необхідно розробити методику слідкування за ним, яка дозволила б підприємству вчасно визначати негативні та небажані тенденції та вживати заходи щодо їх уникнення.

Такою системою може бути нова комплексна система внутрішнього контролю, що у теорії контролю отримала назву “контролінг прибутку”. Основу контролінга прибутку та найактивнішу частину його механізму займає система моніторингу показників, що входять у нього.

Визначення структури та показників форм контрольних звітів призвано сформувати систему носіїв контрольної інформації. Вона має бути стандартизована та містити таку інформацію:

1. фактичне значення показника (у порівнянні із передбаченим).
2. розмір відхилення фактичного показника від планового.
3. факторний аналіз розміру відхилення (для більшої якості та зменшення витрат часу доцільно проводити у середовищі MS Excel).
4. пояснення причин від'ємних відхилень.

Визначення контрольних періодів по кожному виду контролінга прибутку та кожної групи показників, що контролюються, визначається “терміновістю реагування”, необхідною для ефективного управління прибутком на підприємстві.

Крім того, в практиці роботи підприємства є великі резерви зростання прибутку. Вони носять характер традиційних (зростання виручки від реалізації продукції, зниження витрат виробництва тощо). В сучасних умовах необхідно використовувати для нарощування прибутку не тільки традиційні шляхи. Але й нові, такі, що з'явилися в процесі ринкових перетворень. Серед них основними є:

- нова філософія взаємовідносин з контрагентами;
- використання можливостей ризикової діяльності;

- інноваційна політика;
- оптимальні масштаби підприємства;
- використання можливостей мінливої ринкової кон'юнктури;
- акціонування;
- вигідне розміщення грошових коштів тощо [47].

Промислові підприємства щорічно зіштовхуються з необхідністю виробляти продукції для реалізації з великої кількості найменувань. Причому чим більш розгалуженим буде асортимент, тим найбільш повно буде задоволений попит, тобто споживач є зацікавленим в можливості широкого вибору виробів. Паралельно необхідно забезпечити вигідність кожної комерційної угоди. Це означає, що доцільним є забезпечення зваженого підходу до вибору постачальників, визначення оптимальної партії ціни та закупки сировини, встановленні обґрунтованої ціни, витрат коштів на здійснення виробничої та комерційної діяльності.

Уся продукція умовно підрозділяється на три групи: високого, середнього та низького рівня рентабельності. Рациональне розміщення товарів з урахуванням цього дозволяє максимізувати прибутку та мінімізувати витрати.

Резерви зростання прибутку, що є врахованими в плані господарчої діяльності, наведені на рисунку В.1.

Об'єктивна реальність нашої економіки полягає в тому, що досить важко виявити і визначити кількісно більш менш стабільні чинники, що впливають на прогнозований процес.

Фахівці, які через свою професію займаються прогнозуванням (економісти, аналітики фондового ринку, урядовці і т.д.), досить часто помиляються, але треба визнати, що більшість рішень, які людина повинна прийняти в житті, зазвичай вимагають прогнозу.

Складання середньострокових і, тим більше, довгострокових прогнозів представляється досить скрутним в сучасних умовах. І як правило, переважає прогнозування на короткострокові періоди. Економіко-математичне моделювання є основою економічної прогностики. Воно дозволяє на строго кількісній основі виявити характер зв'язків між окремими елементами ринку і тими чинниками, які впливають на його розвиток. Що особливо важливе - математичні моделі дають можливість спостерігати, як стануть розвиватися події при тих або інших початкових допущеннях [40].

Імітаційна модель є закритою системою показників, які зв'язані між собою математичною формулою. Така модель може імітувати оптимізацію і підвищення прибутку підприємства. За допомогою цієї моделі можна оцінити обґрунтованість управлінських рішень, проаналізувати на чутливість до змін певних параметрів, здійснити їх ранжирування по ступеню значущості. MS Excel дає ефективний інструментарій імітаційного моделювання. Засоби підбору параметрів дозволяє визначити необхідне значення одне з параметрів моделі для досягнення цільового значення результативного показника прибутку підприємства.

В таблиці В.2 наведений вплив факторів на розмір планового чистого прибутку ПП НВФ «Барбер», розрахований методом ПІДБІР ПАРАМЕТРУ.

Специфічним методом прогнозування є сценарний прогноз – це свого роду метод опису логічно послідовного процесу, стану, виходячи з того яка склалася ситуація. Опис сценаріїв ведеться з урахуванням часових оцінок. Основне призначення сценарію - визначення генеральної цілі розвитку прогнозуємого об'єкта, явища [40].

Сценарії зазвичай розробляються на основі даних попереднього прогнозу і початкових матеріалів по розвитку прогнозного об'єкта. До початкових матеріалів слід віднести техніко-економічні характеристики і показники основних процесів для вирішення поставленої мети.

Сценарій - це картина, що відображає послідовне детальне рішення задачі, виявлення можливих перешкод, виявлення серйозних недоліків, з тим щоб вирішити наперед питання про можливе припинення початку або завершення робіт, що проводяться, по прогнозованому об'єкту [25].

Сценарій по своїй описовості є акумулятором початкової інформації, на основі якої повинна будуватися вся робота по розвитку прогнозованого об'єкта. Тому сценарій в готовому вигляді повинен бути підданий ретельному аналізу.

Існує декілька підходів до розробки сценаріїв, але всі вони припускають три загальні положення:

- початковим пунктом завжди повинна бути точна оцінка справжньої стратегічної ситуації організації, що веде до розуміння динаміки впливаючих чинників;
- для впливаючих чинників з невизначеними тенденціями розвитку повинні бути виконані спеціальні прогнози і зроблені раціональні пропозиції експертів;
- повинна бути розроблена безліч альтернативних сценаріїв, що є певною логічною картиною. Альтернативні сценарії не повинні містити суперечностей [25].

Алгоритм розробки сценаріїв включає декілька етапів:

1. встановлення предмету дослідження і його структуризація, визначення показників, що характеризують предмет;
2. визначення істотних чинників (напряма, сила дії), що впливають на предмет дослідження, їх структуризацію;
3. визначення тенденцій розвитку, альтернатив розвитку для областей з неявною структурою чинників;
4. розробка і вибір альтернативних сценаріїв майбутнього, перевірка відібраних варіантів на необхідну різноманітність, стійкість, високий ступінь вірогідності;
5. інтерпретація вибраних сценаріїв розвитку (прогноз розвитку), облік можливих протидіючих подій;

6. розробка остаточного варіанту сценарію з урахуванням всіх чинників, що знов відкриваються, оцінка впливу відхилень від основної ідеї сценарію, оцінка можливих відхилень від первинного образу організації;

7. перенесення сценарію на практичну основу (формулювання стратегії розвитку, розробка системи планів) [25].

Імітаційне моделювання ділиться на три сценарії: оптимістичний, песимістичний і реалістичний. Для песимістичного сценарію поточне значення виручки від реалізації продукції було залишене сталим, рівень чистого доходу зменшений до 3%, рівень змінних витрат та сума постійних – максимальні за два передпланові роки. Для оптимістичного сценарію виручка від реалізації була визначена з урахуванням темпу її приросту у 2020 році; рівень чистого доходу – максимальний, рівень змінних витрат та сума постійних – оптимальні за два передпланові роки. Результати розрахунку наведені в таблиці В.3.

Таким чином, досліджуваному підприємству слід дотримуватися реалістичного сценарію, тобто складених планових завдань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризисное управление: учебник / под ред. проф. Э.М. Короткова. Москва: ИНФРА-М, 2006. 620 с.
2. Бабенко С. Г. Трансформація кооперативних систем у перехідній економіці: монографія. Київ : Наукова думка, 2003. 332 с.
3. Багрова І.В., Нефедова О.Г. Складові та фактори конкурентоспроможності. *Вісник економічних наук України*. 2007. №1. С.11-16.
4. Бланк И.А. Управление прибылью. Киев : НИКА-Центр, 1998. 544 с.
5. Брігхем Є.Ф. Основи фінансового менеджменту: підручник: пер. з англ. Київ: Молодь, 1997. 1000 с.
6. Бланк И. А. Торговий менеджмент. Киев : УФІМБ, 1997. 408 с.
7. Варічева Р. В. Організаційні передумови удосконалення економічного механізму внутрішньовиробничого управління. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 7–8. С. 60–68.
8. Вороніна В.Л. Сутність та функції прибутку в умовах сучасного економічного росту країни. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. Черкаси: ЧДТУ, 2013. Вип. 33 (Ч. III). С. 202–205.
9. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник Москва: Проспект, 2006. 504 с.
10. Гаврилова А.Н., Попов А.А. Финансы предприятий (организаций) Москва: Кронус, 2005. 320с.
11. Гордієнко Т.В. Антикризовий механізм управління результативністю діяльності будівельного підприємства URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/kgm_econ/2012_102/178-187.pdf.
12. Голов С.Ф., Костюченко М.В., Кравченко І.Ю., Ямборко Г.А. Фінансовий облік. Київ: Лібра, 2005. 285с.
13. Гречак М.Г. Экономика предприятия. Киев: КНЭУ, 2003. 460с.
14. Економічна енциклопедія: у 3-х т. / [уклад. Б. Д. Гаврилишин, О. А. Устенко та ін., ред. С. В. Мочерний]. Т. 2. Київ : Академія, 2001. 848с.
15. Заблодська І., Максимов В. Економічний механізм забезпечення виробництва та збуту товарів на регіональному ринку. *Економіст*. 2007. № 10. С. 38–39.
16. Завадський Й. С. Менеджмент: у 3-х т.: підручник. Т. 2. Київ: Європейський ун-т, 2002. 640 с.
17. Кобець А.О. Формування механізму управління прибутком підприємств в умовах ринкової економіки: автореф. на здоб. наук. ступ. к-та економ. наук. Донецький національний університет. Донецьк. 2008. 21 с.
18. Кривицька О.Р. Формування прибутку підприємств у ринкових умовах: автореф. дис. кан. екон. наук: 08.00.08. Тернопільський національний економічний університет, 2010. 18 с.
19. Куц Л.Л. Капітал підприємства: формування та використання : опорн. консп. лекцій. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 114 с.

20. Ластенко А. В., Зайцева Е. М. Основы управления внутренним хозяйственным механизмом предприятия. *Вісник економічної науки України*. 2007. № 1. С. 11–16.
21. Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. Москва: ЮНИТИ, 2006. 365с.
22. Мартиненко М. М. Основы менеджменту: підручник. Київ: Каравела, 2005. 496 с.
23. Масенко Б.П., Афонченкова Т.М. Антикризове управління: навч. посіб. Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. 264 с.
24. Мельник Т.Ю. Формування інформаційних ресурсів управлінського обліку для контролювання фінансових результатів підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 8 (23), Ч. 2. С. 63–68.
25. Методические рекомендации для практических занятий по курсу «Автоматизация – планово экономических расчётов». Донецьк: ДонДУЕТ, 2002. 54с.
26. Можухівська Г.В., Мельник Т.Ю., Роль та функції прибутку підприємства у ринкових умовах господарювання. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/166.pdf>
27. Москаленко В.П., Шипунова О.В. Финансово-экономический механизм промышленного предприятия: научно-методическое издание. Сумы: Изд-во «Довкілля», 2003. 176 с.
28. Нагайчук В.В. Показники оцінки якості прибутку підприємства та їх залежність від обраної стратегії. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchetei/2011_2_1/NV-2011-V2_23.pdf
29. Немцов В. Д., Довгань Л. Є., Сініок Г. Ф. Менеджмент організацій. Київ: УВПК ЕксОб, 2001. 392 с.
30. Ніколенко С. С., Пінчук І. О. Господарсько-політичний механізм сучасної ринкової економіки : [монографія]. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. 153с.
31. Осовська Г. В., Юшкевич О. О., Завадський Й. С. Економічний словник. Київ: Кондор, 2007. 358 с.
32. Павлов О. Антикризові механізми державного регулювання соціально-економічного розвитку. URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu_upravl/2010_4/44.pdf
33. Павлишенко М.М., Сивуля Л.А. Значення прибутку підприємства в ринковій економіці. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/17_4/172_Pawlyshenko_17_4.pdf
34. Панченко І.А. Функції прибутку: значення для забезпечення економічного розвитку суб'єктів господарювання. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/3475/1/71.pdf>
35. Пігуль Н.Г. Управління прибутком підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку банків-ської системи України*. 2010. № 28. С. 125–132
36. Поддєрьогін А.М. Фінансовий менеджмент: підручник / кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. Київ: КНЕУ, 2005. 536 с.

37. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник. – 2-ге вид. перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2008. 528 с.
38. Саєнко Г. В., Папаїка О. О. На шляху до стійкого розвитку економіки: господарський механізм взаємодії. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Тугана-Барановського, 2005. 928 с.
39. Жигалкевич Ж.М., Фісенко Е.С. Система управління прибутком як умова ефективного функціонування підприємства. *Економіка та суспільство*. 2016. №4. URL: <http://economyandsociety.in.ua>.
40. Риполь-Саргоси Б.Ф. Основы финансового и управленческого анализа. Москва: Экспертное бюро, 2006. 274с.
41. Савицкая Г.В. Экономический анализ. Москва: ООО «Новое знание», 2004. 622с.
42. Савицкая Л.Я. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Москва: ИНФРА-М, 2001. 584с.
43. Скибицький О.М. Антикризовий менеджмент: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.
44. Словник з теорії організації : навч. посіб. / [Бакай С. С., Білун С. О., Світлична А. В. та ін.]; за ред. С. С. Бакай. Полтава : РВВ ПДАА, 2002. 146 с.
45. Філософський енциклопедичний словник / [відп. ред. Шинкарук В. І.]. Київ : Абрис, 2002. 742 с.
46. Фролова Л.В. Планирование деятельности предприятия: учебное пособие. Донецк: ДонДУЕТ, 2003. 255с.
47. Хлевицька Т.Б. Механізми антикризового управління в системі економічної безпеки підприємства. *Торгівля і ринок України: тематичний збірник наукових праць*. Донецьк: ДонДУЕТ. 2008. Вип. 26, Т.1. С. 313-318.
48. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2007. 576 с.
49. Цал-Цалко Ю.С., Мороз Ю.Ю., Суліменко Л.А. Фінансовий аналіз: підручник. Житомир: ПП “Рута”, 2012. 609 с.
50. Экономика предприятия: учебник. под ред. С.Ф. Покропивного. Киев: КНЕУ, 2003. 370с.