

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:

**«УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА В ДИНАМІЧНИХ УМОВАХ РИНКУ»**

Виконав Дуброва Ізабелла Олександрівна

здобувач вищої  
освіти

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник: доцент, д.е.н., 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**  
Дубровій Ізабеллі Олександрівні

прізвище, ім'я, по батькові

1. Тема роботи: «Управління фінансовими результатами діяльності підприємства в динамічних умовах ринку»

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 фінансовими результатами підприємства; діагностика управління фінансовими результатами підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу: сторінок 53, рисунки 8, таблиць 17, додатків 2, 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** \_\_\_\_\_ Дуброва І.О.

**Керівник роботи** \_\_\_\_\_ Лохман Н.В.

## РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:  
Сторінок 53,                      рисунків 8 ,                      таблиць 17,                      додатків 2,  
використаних джерел 50

**Об'єкт дослідження:** процес управління фінансовими результатами діяльності ТОВ «Маркет плюс»

**Предмет дослідження:** теоретичні та практичні аспекти управління фінансовими результатами діяльності підприємства в динамічних умовах ринку

**Мета дослідження:** теоретичне обґрунтування фінансових результатів діяльності підприємства та управління ними, розробка стратегії підприємства на основі діагностики фінансових результатів підприємства в динамічних умовах ринку

**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 авторського розуміння управління фінансовими результатами та сформованої стратегії формування прибутку та проведення стратегічних змін на підприємстві, запропоновано заходи щодо підвищення ефективності управління прибутком підприємства.

**Ключові слова:** фінансові результати, підприємство, управління, стратегія, прибуток, рентабельність

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА	8
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА	22
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	51

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У процесі динамічного розвитку України зростає роль суб'єктів господарювання як основи та первинної ланки економіки. Функціонування підприємств значно впливає як на добробут власників, споживачів, так і на економічну ситуацію в країні шляхом поповнення державного бюджету сплатою податків, зборів, обов'язкових платежів. Все це неможливо без здійснення ними господарської діяльності.

Найважливішою фінансовою категорією, що відображає позитивний фінансовий результат господарської діяльності підприємства, характеризує ефективність виробництва і свідчить про обсяг і якість виробленої продукції, стан продуктивності праці, рівень собівартості, є фінансовий результат.

Фінансовий результат – особливий відтворений ресурс комерційної організації, багатогранний показник, що характеризує різні сторони бізнесу: ефект його господарської діяльності, чистий дохід підприємця на вкладений капітал, винагорода за ризик підприємницької діяльності. Тому підтримання необхідного рівня прибутковості - об'єктивна закономірність нормального функціонування підприємства.

Позитивний фінансовий результат, тобто прибуток, є основним джерелом формування фінансових ресурсів, що забезпечують його розвиток. Сьогодні лише ті підприємства, які орієнтовані на підвищення прибутку можуть розраховувати на успіх в довгостроковій конкуренції. Таким чином, показники прибутку є найважливішими в системі оцінки результативності та ділових якостей підприємства, ступеня його надійності і фінансового благополуччя як партнера.

Проблемами оцінки та аналізу фінансових результатів діяльності та прибутку підприємства у вітчизняній та зарубіжній практиці займаються багато вчених. Серед них, такі як: Абрютіна М. С., Баканів М.І., Бланк І. А., Воскобаєва О.В., Гетьман О.О., Шаповал В.М., Крейнина М. Н., Мельник Л.Г., Найт Ф.Х., Попович П.Я., Савицька Г. В., Селезнева Н. Н., Уткин Э.А., Шеремет А. Д., Ястремський О.І. та ін. Однак питання управління та діагностики фінансових результатів підприємства має недостатній розвиток, тому тема даної магістерської роботи є актуальною.

**Мета кваліфікаційної роботи** - теоретичне обґрунтування фінансових результатів діяльності підприємства та управління ними, розробка стратегії підприємства на основі діагностики фінансових результатів підприємства в динамічних умовах ринку.

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

- розкрита сутність поняття «фінансові результати» та їх структура;
- вивчені сучасні підходи до діагностики фінансових результатів;
- визначена ринкова позиція підприємства у порівнянні з конкурентами;
- проведений аналіз фінансових результатів підприємства;
- проведено діагностику прибутковості підприємства;
- розроблена стратегія формування прибутку підприємства;

- проведено планування прибутку підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес управління фінансовими результатами діяльності ТОВ «Маркет плюс».

**Предметом дослідження** виступають теоретичні та практичні аспекти управління фінансовими результатами діяльності підприємства в динамічних умовах ринку.

**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 виробничої практики.

**Наукова новизна роботи** полягає в тому, що на основі авторського розуміння управління фінансовими результатами та сформованої стратегії формування прибутку та проведення стратегічних змін на підприємстві, запропоновано заходи щодо підвищення ефективності управління прибутком підприємства.

**Апробація результатів дослідження.** Результати кваліфікаційної роботи пройшли апробацію на всеукраїнській науково-практичній конференції з публікацію тез доповіді: Життєвий цикл підприємства як інструмент обговорення стратегії. *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 ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективність виробничої, торговельної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства виражається у фінансових результатах. Фінансові результати як економічна категорія пов'язані з фінансуванням підприємства, в т.ч. з метою забезпечення принципів самоокупності та самофінансування. Фінансові результати є джерелом внутрішнього самофінансування та забезпечення перерозподілу доходу з метою відшкодування витрат підприємства, формування прибутку та розрахунків з державним бюджетом [28, с. 89]. Кінцевим фінансовим результатом для підприємства буде виступати сальдо результату від реалізації і витрат, понесених ним для його отримання. Для держави кінцевим фінансовим результатом діяльності комерційного підприємства буде податок, що міститься в його складі. Для власника, інвестора кінцевий фінансовий результат являє собою розподілену на його користь частину прибутку після оподаткування. Залишилося прибутку після її оподаткування та виплат дивідендів власникам, відсотків кредиторам є чистий кінцевий фінансовий результат підприємства для його виробничого і соціального розвитку [18, с.52].

Процес взаємодії чинників виробництва (реалізації продукції) і формування фінансових результатів можна подати у вигляді схеми (рис. 1.1).

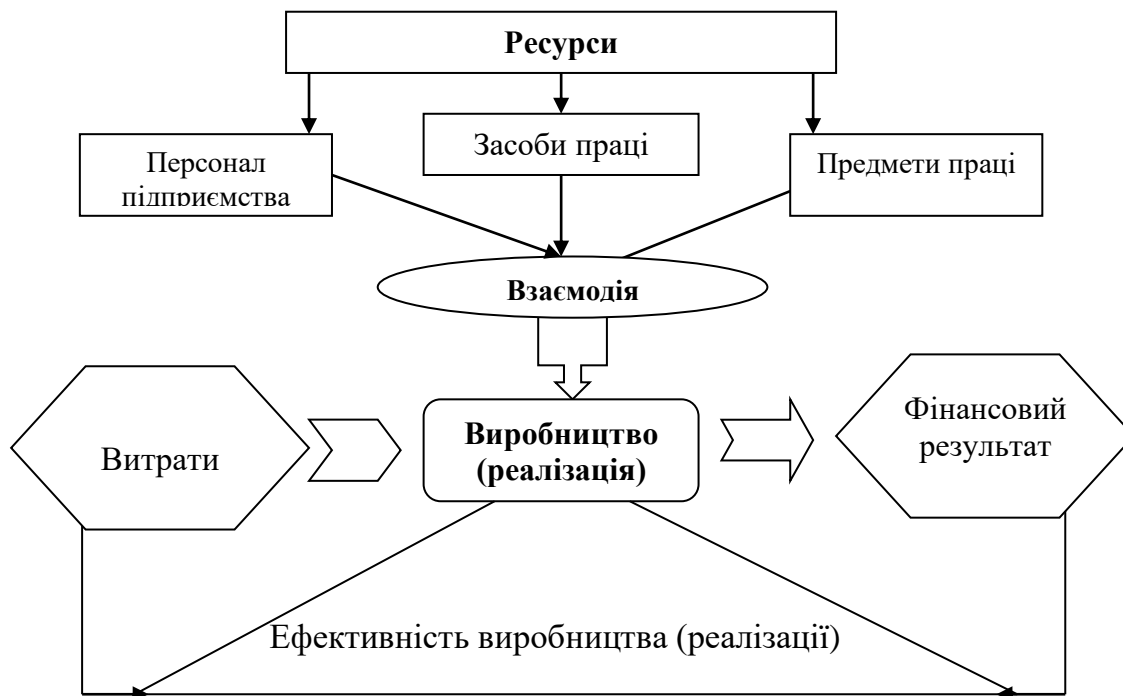


Рисунок 1.1 – Схема формування фінансових результатів та ефективності виробництва (реалізації) [18, с.53]

Далі доцільно подати думки різних вчених-економістів щодо визначення терміну «Фінансові результати».



А. Д. Шермет та Р. С. Сайфулін відзначають, що «фінансовий результат діяльності підприємства виражається в зміні величини його власного капіталу звітного періоду» [48, с.37]. Дане визначення кореспондує з визначенням виручки з Міжнародних стандартів обліку та фінансової звітності.

П.Е. Самуельсон в роботі, присвяченій економічній діяльності, розглядає поняття «кінцевий фінансовий результат», що представляє «... собою реалізовану частину чистого доходу, створеного додатковий працею» [41, с. 44].

На думку Г. В. Савицької «фінансові результати діяльності підприємства характеризуються сумою отриманого прибутку і рівнем рентабельності» [39, с.61].

О. В. Єфімова під фінансовим результатом діяльності підприємства розуміє прибуток і відзначає, що «це кінцевий результат, правом розпоряджатися яким володіють власники організації», і в світовій практиці під ним мається на увазі «приріст чистих активів» [22, с.58].

І. М. Бойчик трактує поняття фінансових результатів, як «підсумки господарської діяльності підприємства або його підрозділів, приріст (або зменшення) вартості власного капіталу» [8, с.72].

Й.М. Петрович Шевченко дають таке поняття фінансових результатів: «це процес отримання фінансових ресурсів, пов'язаний з виробництвом і реалізацією товарів, операціями на ринку капіталів» [34, с.80].

М. Н. Крейнина відзначає: «фінансові результати – це основні показники, що є підсумками роботи підприємства за всіма видами діяльності, а саме – прибуток або збитки» [25, с. 114].

Б. Л. Орлов та В. В. Осипов дають наступне визначення фінансового результату: «фінансовий результат – це приріст (зменшення) протягом звітного періоду капіталу фірми» [32, с. 50].

В. В. Ковалев наводить таке поняття: «Фінансовий результат – узагальнюючий показник аналізу та оцінки ефективності діяльності господарюючого суб'єкта на певних стадіях його формування» [23, с.83].

М.С. Пушкар стверджує, що: «фінансовий результат – системне поняття, яке відображає спільний результат виробничої і комерційної діяльності підприємства у вигляді виручки від реалізації, а також кінцевий результат фінансової діяльності у вигляді прибутку та чистого прибутку» [37, с.107].

О.М. Бандура та М.Я. Коробов трактують поняття фінансового результату, як: «різницю між сумою виторгу від реалізації та отриманих в порядку державного регулювання цін коштів і сумою витрат на виробництво реалізованої продукції, товарів, послуг, комерційних витрат, податку на додану вартість, акцизного збирання та інших зборів, тобто з'являється прибуток від реалізації продукції» [5, с.93].

На нашу думку фінансовий результат – це узагальнюючий показник господарської діяльності підприємства. Якщо він позитивний, то відображає величину, на яку зростає обсяг власних коштів. А якщо негативний – навпаки, це величина зменшення обсягу власних коштів підприємства.

Відповідно до структури формування фінансових результатів розрізняють доходи, витрати, прибуток та збиток підприємства.

Основою отримання фінансово-економічних результатів виступають доходи – сума збільшення активів або зменшення зобов'язань, яка призводить до збільшення власного капіталу. В економічній практиці під доходами розуміють грошову виручку, отриману від реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг та інших видів господарської діяльності. Джерела утворення доходів зображені на рис. 1.2.

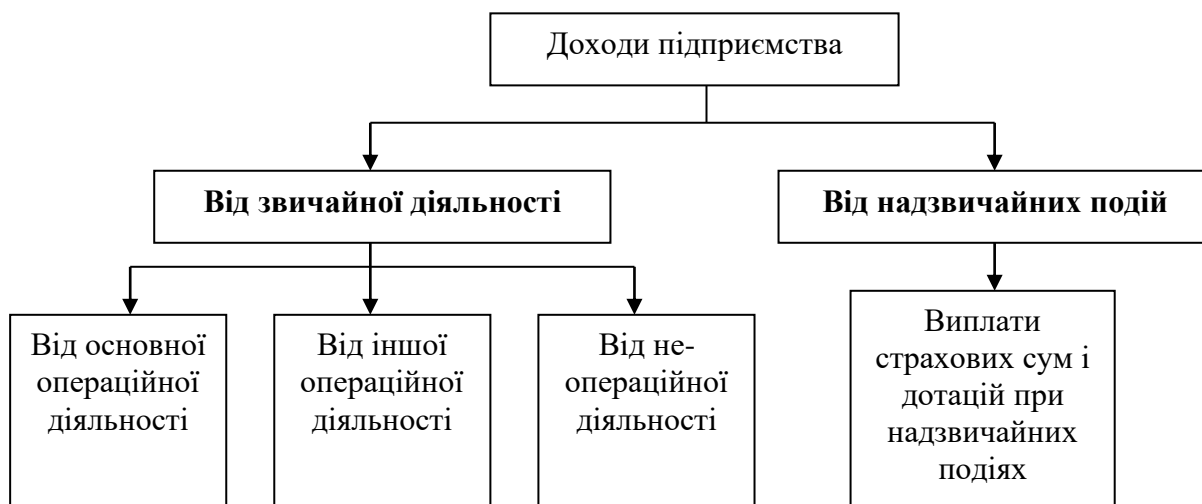


Рисунок 1.2 – Джерела доходів підприємства [5, с.92]

Також представимо погляди різних вчених на трактування поняття «доходи».

А. Д. Шеремет та Р. С. Сайфулин розглядають організацію аналізу прибутку і рентабельності продукції і дають наступне визначення поняття доходів: «доход – це прирощення економічних вигод протягом звітного періоду, що відбувається у формі припливу або збільшення активів, або зменшення зобов'язань» [48, с.52].

На думку професора М. С. Пушкаря, «доход» означає, якщо його розглядати як економічну категорію, «потік грошових та інших надходжень за одиницю часу і складається з таких пофакторних елементів, як прибуток, заробітна плата, процент і рента» [37, с. 389].

Близькі у поглядах до нього вчені-політекономісти П. І. Юхименко і П. М. Леоненко, які трактують «доход» як «потік зарплати, процента, дивідендів та інших грошових надходжень, що приходять до індивіда чи країни протягом певного періоду часу (звичайно року)» [49, с.192].

М. С. Абрютина та А. В. Грачев Бутинець розглядають «доход», як: « 1) грошові кошти або інші активи, отримані в результаті будь-якої діяльності; 2) збільшення економічних вигод у вигляді надходження активів або зменшення зобов'язань, які призводять до зростання власного капіталу (за винятком зростання капіталу за рахунок внесків власників (учасників)» [1, с.59].

Професор В. В. Сопко характеризує термін «доход», «як валовий приплив (надходження) економічної вигоди протягом звітного періоду, який виникає у процесі звичайної діяльності підприємства. Коли ці припливи сприяють збільшенню власного капіталу, окрім збільшення, яке пов'язане з внесками акціонерів, то його називають прибутком, коли зменшенню – то збитком» [42, с.203].

О. А. Подолянчук розглядає сутність доходу, як «надходження економічних вигод, що нараховані і підлягають отриманню або отримані в результаті виробничо-фінансової та комерційної діяльності підприємства» [36, с.15].

Доволі оригінальним є визначення американських вчених-економістів: «Доход – це те, що одержує фірма від ділових операцій» [33, с. 197].

Професор О. І. Ястремський вважають «Дохід – виручка фірми від продажу товару на ринку або наданих послуг» [50, с. 155].

М.С. Пушкар розглядають доход як «гроші або матеріальні цінності, одержані від виробничої, комерційної, посередницької чи іншої діяльності (зарплата, проценти, дивіденди, рента тощо) особою, підприємством чи країною протягом певного проміжку часу» [37, с. 236].

Воскобаєва О.В. дає таке визначення: «Доходи підприємства – загальна сума надходжень, отриманих від усіх видів діяльності у грошовій, матеріальній і нематеріальній формах» [12, с. 127].

Вчені-економісти в галузі економіки підприємства Л. Г. Мельник, О. І. Корінцева стверджують, що «доход – поширене економічне явище. У широкому розумінні означає будь-яке надходження коштів або матеріальних цінностей, що мають грошову вартість. Дохід компанії можна охарактеризувати як збільшення її активів або зменшення зобов'язань, що обумовлює збільшення суспільного капіталу» [26, с. 90].

На нашу думку, доходом підприємства слід вважати економічну категорію, що означає одержання підприємством певних активів (грошей, матеріальних ресурсів) чи зменшення сум зобов'язань, що спонукають до збільшення сум власного капіталу (за мінусом збільшення сум капіталу із внесків власників або учасників).

Витрати підприємства – це зменшення економічних вигод у результаті вибуття активів (грошових коштів, іншого майна) і (або) виникнення зобов'язань, що приводить до зменшення капіталу підприємства [18, с.74].

З метою вироблення власної точки зору щодо суті, часу і умов застосування термінів, пов'язаних з витратами представимо погляди на це різних вчених-економістів та мовознавців.

Зокрема, в «Економічній енциклопедії» (т. 1) зазначено: «Витрати виробництва – спожиті в процесі виробництва продукту виробничі фонди підприємства» [17, с.199].

Німецький вчений Г.Фандель в своїй праці «Теорія виробництва і витрат», зазначає, що витрати це «затрати факторів виробництва у вартісному вимірі» [45, с.258].

М.І. Баканів, стверджує: «Витрати – це те, що фірма платить для того, щоб вести діло і отримувати доход» [4, с.87].

М. І. Трубочкіна вивчаючи проблеми управління затратами підприємства, виходить із аксіоми тотожності понять «витрати» і «затрати». На її думку, «витрати матеріальних, трудових, фінансових, природних, інформаційних та інших видів ресурсів у вартісному виразі і є затратами підприємства» [43, с.17].

Л. Г. Мельник та О. І. Корінцева вважають, що «витрати – це прямі і непрямі, фактичні і можливі виплати або упущена вигода, необхідні для того, щоб залучити й отримати ресурси в межах даного напрямку» [26, с. 269].

А. М. Турило, Ю.Б. Кравчук, А.А.Турило виділяють такі поняття як «витрати виробництва» і «витрати підприємства». Витрати виробництва, на їхній погляд, є витратами живої та уречевленої праці в процесі виробництва. Такі витрати поділяються на витрати суспільства і витрати підприємства; виокремлюють також витрати постійні, змінні, середні, граничні тощо [44, с. 27].

М. Г. Грещак та О. С. Коцюба трактують витрати підприємства як «обсяг використаних ресурсів підприємства у грошовому вимірі для досягнення певної мети... Як відомо, витрати бувають інвестиційні (разові) та поточні» [14, с. 16].

А. М. Турило Ю. Б.Кравчук А. А.Турило стверджують, що витрати – «це вартісне вираження абсолютної величини застосовано-споживаних ресурсів, необхідних для здійснення виробничо-господарської діяльності підприємства і досягнення ним поставленої мети» [44, с. 9-10].

Професор М.С. Пушкар зазначає: «Витрати – це сума спожитих на виробництво товарів, робіт і послуг факторів виробництва (ресурсів)» [53, с. 389].

Професор Л.В. Нападовська стверджує, що термін «витрати» згідно з національними стандартами, означає використання (відтік) грошових коштів. Вона переконана, що під затратами слід розуміти сукупність затрат на виробництво та її реалізацію. Термін «затрати» має інший економічний зміст та призначення на відміну від терміна «витрати», який використовується в фінансовому обліку [29, с.64-65].

Доцент Г.В. Нашкерська розглядає термін «витрати» з точки зору процесу «споживання або використання матеріалів, товарів, робіт, послуг в процесі одержання доходу... Здійснення витрат так чи інакше пов'язане з виробництвом та реалізацією продукції» [30, с. 390].

Ми відобразили різні погляди на поняття «витрати». Отже, виразимо власне бачення стосовно трактовки цього поняття. Витратами, на наш погляд, доцільно називати повністю або частково використані у процесі господарсько-фінансової діяльності підприємства запаси, необоротні активи, трудові й інтелектуальні ресурси, а також зменшення (погашення) зобов'язань підприємства перед бюджетом, кредиторами та іншими юридичними і фізичними особами.

Наступною категорією фінансових результатів є прибуток.

Прибуток як економічна категорія відображає переваження доходів над витратами підприємства та включає частину доходів, що залишаються після відшкодування витрат на всі види діяльності підприємства. Прибуток – це різновид фінансово-економічного результату, який може утворюватися у вигляді збитків.

Прибуток являє собою вироблений і обов'язково реалізований додатковий продукт. Він створюється на всіх стадіях відтворювального циклу, але свою специфічну форму отримує на стадії реалізації. Прибуток є основною формою чистого доходу (поряд з акцизами і ПДВ) [18, с.63].

Прагнення до одержання прибутку орієнтує товаровиробників та на збільшення обсягу виробництва та реалізації продукції та зниження витрат. Це забезпечує реалізацію не тільки цілей суб'єкта господарювання, а й цілей суспільства – задоволення громадських потреб [26, с.116].

Тож, проаналізуємо, як різні автори визначають поняття «прибуток».

В великому економічному словнику зазначено: «Прибуток – сума, на яку дохід, виручка перевищують витрати на економічну діяльність, на виробництво товару» [10, с.416].

В Великому економічному словнику наведено таке визначення: «Прибуток – перевищення доходів від продажу товарів і послуг над витратами на виробництво і продаж цих товарів. Обчислюється як різниця між виручкою від реалізації продукту господарської діяльності і сумою витрат факторів виробництва на цю діяльність у грошовому вираженні» [17, с.436].

Згідно економічному глосарію: «Прибуток – залишкова величина, отримана після вирахування витрат з доходів для підтримки капіталу на початок періоду» [19, с.176].

Такі вчені, як А. Сміт, Д. Ріккардо зазначали: «Прибуток – «щось» що є компенсацією підприємцю за ризик, і виникає при обміні створеного товару на гроші крім оплати всіх витрат» [38, с.33].

На думку В.С. Загорський та ін.: «Прибуток – дохід підприємців, що отримується в результаті застосування нових технологій» [46, с.27].

К. Маркс надав таке тлумачення терміну: «Прибуток – додаткова вартість або та частина всієї вартості товару, в якій втілений прибавочний – або неоплачений – праця робітника» [4, с.85].

Ф. Х. Найт стверджував, що: «Прибуток – результат віднімання з цінності, реалізованої в ході продажу продукту, цінностей всіх факторів виробництва, що допускають оцінку, або те, що залишається від продукту після поставлення виробничим елементам всього, що їм може поставити механізм конкуренції» [31, с.21].

П. Е. Самуельсон надав своє визначення прибутку, а саме: «Прибуток – це безумовний дохід від чинників виробництва, це винагорода за підприємницьку діяльність і введення технічних удосконалень. У прибуток також включається витрачання між очікуваним і фактичним доходом у зв'язку з невизначеністю (ризиком), монополістичний дохід і т.п.» [41, с.304]

Д. С. Моляков відзначив: «Велика частина грошових накопичень реалізується у формі прибутку. За економічним змістом прибуток - грошовий вираз частини вартості додаткового продукту» [27, с.108].

Визначення професора І. А. Бланк: «Прибуток – виражений у грошовій формі чистий дохід підприємця на вкладений капітал, що характеризує його винагороду за ризик здійснення підприємством діяльності, що представляє собою різницю між сукупним доходом і сукупними витратами в процесі здійснення цієї діяльності» [7, с.129].

Н. Н. Селезньова описує прибуток, як «чистий дохід підприємця на вкладений капітал, що представляє собою різницю між сукупним доходом і сукупними витратами в процесі здійснення господарської діяльності» [40, с.138].

Професор М. І. Баканів стверджує: «Прибуток – це частина додаткової вартості, виробленої і реалізованої, готової до розподілу. Підприємство одержує прибуток після того, як втілена у створеному продукті вартість буде реалізована і набере грошової форми» [4, с.120].

О. Р. Алексюк зазначає: «Прибуток створює підґрунтя для активної участі всіх підрозділів підприємства у його формуванні і нарощуванні, що визначає зміст фінансової роботи на підприємстві (фінансове прогнозування та планування; аналіз та контроль виконання фінансових планів; розроблення заходів, спрямованих на поліпшення результатів фінансово-господарської діяльності)» [2, с.17].

М. Н. Крейнина зазначає: «Прибуток – кінцевий позитивний фінансовий результат організації, що представляє собою реалізовану частину чистого доходу, створеного додатковою працею» [26, с.30].

Згідно наданих вище визначень можна зробити висновок про неоднозначне трактування поняття прибутку та запропонувати власне визначення поняття: прибуток – це головна мета підприємницької діяльності, основний узагальнюючий показник фінансових результатів господарської діяльності підприємств усіх видів, незалежно від їх організаційно-правової форми.

Фінансові результати характеризуються не лише показниками суми та структури прибутку, а й його рівня.

Рівень прибутку називається рентабельністю. Коефіцієнти рентабельності характеризують рівень прибутковості діяльності підприємства в цілому, його окремих складових або продукції і визначаються як відношення одержаного підприємством до оподаткування або чистого прибутку за аналізований період до величини вкладених, затрачених ресурсів, або до обсягу реалізованої продукції. Рентабельність є показником, що комплексно характеризує ефективність діяльності підприємства. Тим самим рентабельність виступає головним об'єктом і метою фінансового менеджменту підприємств.

Показники рентабельності завжди будуються за однаковим принципом: рентабельність дорівнює прибуток поділений на певний, обраний для оцінки, показник діяльності та помножений на сто.

Аналіз сучасних підходів до трактування змісту категорії «фінансовий результат» дає можливість виділити два основних: з позиції логістики і фінансового менеджменту.

Логістичний підхід опирається на потокову природу переміщення фінансових результатів, використовує динамічні характеристики і відповідні методи аналізу, властиві потокам як явищу. Фінансові потоки (за логістичним підходом) являють собою рух фінансових ресурсів та фінансових результатів, які циркулюють в логістичній системі, а також між логістичною системою і зовнішнім середовищем. Логістика акцентує на таких базових параметрах, які характеризують потік, як його початковий і кінцевий пункти, а також траєкторію руху [3, с.40].

Застосування логістичного підходу дозволяє максимізувати доходи, мінімізувати витрати і хеджувати ризики. У логістичному підході фінансові потоки тісно пов'язані як із матеріальними потоками, оскільки найчастіше фінансові потоки є грошовим відображенням матеріальних потоків, так і потоками інформаційними – фінансові потоки є наслідком ухвалення управлінських рішень, генеруються і починають свій рух слід за отриманням і опрацюванням відповідної інформації, тобто після інформаційних потоків. Відповідно фінансовий потік може бути визначений як направлений рух фінансових ресурсів, пов'язаних із грошовими і/або інформаційними потоками в межах логістичної системи підприємства.

Фінансовий менеджмент розглядає фінансовий потік як сукупність розподілених в часі припливів і відпливів фінансових ресурсів, нерідко ототожнюючи фінансовий потік з грошовим.

В умовах зростаючої поширеності потокових підходів до характеристики економіки, «підґрунтям до розробки дієвих механізмів управління фінансами підприємств є інтегрування методологічних положень фінансового менеджменту та логістики» [3, с. 38]. Першим кроком до цього О.С. Бондаренко визначає виникнення в системі економічної науки нового напрямку – фінансової логістики. Фінансовий підхід до управління фінансовими потоками набуває нових специфічних рис, обумовлених використанням логістичного підходу, і трансформується у логістично-орієнтований [3, с. 38].

Таким чином, фінансову логістику підприємства пов'язують з ефективним управлінням його фінансовими результатами.

Не зважаючи на обраний підхід (фінансового менеджменту чи фінансової логістики), фінансові потоки є об'єктом управління. І.А. Бланк визначає процес управління фінансовими потоками як «систему принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з формуванням, розподілом і використанням грошових коштів підприємства та організацією їхнього обороту» [6, с. 227]. Е. А. Уткін розглядає управління фінансовими ресурсами дещо ширше – як управління грошовими коштами [47, с. 233]. Всі управлінські рішення у сфері формування і використання фінансових потоків тісно

взаємопов'язані і чинять прямий або опосередкований вплив на кінцеві фінансові результати діяльності підприємства.

Оскільки питання якісного та ефективного управління фінансовими потоками підприємства є одним з ключових в забезпеченні його функціонування та розвитку, зростає роль фінансового директора (CEO – Chief Financial Officer). CEO – менеджер, відповідальний за управління фінансовими потоками бізнесу, за фінансове планування і звітність, перетворюється на ключову особу менеджменту підприємства. Саме фінансовий директор визначає фінансову політику підприємства, керує роботою щодо управління фінансами, виходячи із стратегічних цілей і перспектив розвитку підприємства. Відтак серед його функцій варто акцентувати на оптимізації фінансових потоків, яка полягає в розробці моделей управління ними [33, с. 301].

Управління фінансовими результатами має бути направлено на реалізацію основних концепцій фінансового менеджменту:

- аналіз ретроспективної і прогностичної інформації (управління фінансовими результатами має враховувати інформацію про діяльність підприємства у минулих періодах, водночас бути орієнтованим на отримання майбутніх результатів і досягнення цілей стратегічного розвитку);

- оцінки грошей в часі (оптимізація фінансових потоків передбачає забезпечення врахування їх нерівноцінності в теперішній час і в майбутньому), оскільки фінансовий потік є інструментом, що дозволяє працювати як з обсягами поступлень і виплат, так із моментами часу [9, с. 63];

- збалансованості (оптимізація фінансових результатів базується на забезпеченні відповідності між вхідними і вихідними фінансовими потоками);

- компромісу між ризиком і дохідністю – оптимізація фінансових результатів передбачає розподіл фінансових результатів у найдохідніші напрями за одночасного визначення прийняттого рівня ризику, який обмежує дохідність фінансових операцій;

- альтернативних витрат – розподіл і використання фінансових результатів підприємства має здійснюватись з урахуванням втрат доходів, пов'язаних із відмовою від альтернативних варіантів;

- соціально значимих фінансів, що представляють собою систему фондів грошових засобів, які акумулюються підприємством і використовуються ним для задоволення потреб, які носять соціальний характер, або мають опосередкований соціальний ефект.

До принципів системи управління фінансовими результатами, дотримання яких сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, належать:

- інтегрованість із загальною системою управління підприємством;
- орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства, що означає, що навіть найбільш ефективні проєкти управлінських рішень мають бути відхилені, якщо вони суперечать стратегії підприємства;
- інформаційна забезпеченість управлінських рішень;



- принцип збалансованості (всі різновиди фінансових потоків мають підпорядковуватись єдиним цілям і завданням управління, що потребує їх збалансованості за різними характеристиками: видами, обсягами, часовими інтервалами і ін.);

- високий динамізм управління, зумовлений нестабільністю факторів зовнішнього середовища, потенціалом формування фінансових результатів, форм організації виробничої та фінансової діяльності;

- гнучкість, яка передбачає здатність структури і параметрів фінансових потоків змінюватись відповідно до змін середовища;

- варіативність підходів до розробки конкретних управлінських рішень, яка повинна враховувати альтернативні варіанти, вибір яких базується на системі критеріїв, визначених стратегією розвитку підприємства;

- принцип забезпечення ефективності (полягає в ефективному використанні всіх видів фінансових потоків, які обслуговують фінансову діяльність підприємства) [9, с. 65].

Оскільки система управління фінансовими результатами є частиною загальної системи управління підприємством, то їй притаманні властиві управлінню функції – планування, організація, мотивація, контроль і регулювання.

Прогнозування і планування фінансових результатів. При цьому прогнозування насамперед стосується вхідних фінансових потоків надходження фінансових ресурсів), а планування з високим рівнем деталізації визначає вихідні фінансові потоки (розподіл фінансових ресурсів). Управління фінансовими результатами та їх оптимізація здійснюється шляхом забезпечення відповідності фінансового плану конкретним економічним умовам.

Організація управління фінансовими результатами передбачає виділення центрів фінансової відповідальності, формування схем інформаційних потоків і направлена на забезпечення збалансованості вхідних і вихідних фінансових потоків, їх оптимізації за величиною, часом, інтервалами.

Мотивація в управлінні фінансовими результатами сприяє зацікавленості фінансових менеджерів у визначенні оптимальних схем фінансових потоків для покращення фінансових результатів підприємства. Мета аналізу фінансових результатів – виявлення взаємозалежності між потоками фінансових ресурсів підприємства та його фінансово-економічними результатами. Аналіз здійснюється на основі інформації про формування, рух, структуру і результативність формування та використання фінансових результатів підприємства.

Контроль і регулювання передбачають координацію руху фінансових потоків відповідно до визначених критеріїв і параметрів, визначених цілей і поставлених завдань.

Слово «діагностика» походить від слова «діагноз», у перекладі з грецької означає «розпізнавання, визначення». Навчальна література трактує економічну діагностику підприємства як аналіз і оцінку економічних показників роботи підприємства на підставі вивчення окремих результатів, повної інформації з

метою виявлення резервів та з'ясування перспектив його розвитку й наслідків поточних управлінських рішень [13, с. 23; 15, с.12].

Основними задачами управління прибутком підприємства є забезпечення максимального розміру прибутку, який відповідатиме ресурсному потенціалу суб'єкта господарювання та ринковій кон'юнктурі; забезпечення оптимальної пропорційності між рівнем прибутку, що формується, та допустимим рівнем ризику; забезпечення високої якості прибутку при забезпеченні постійного збільшення ринкової вартості підприємства; підтримка онкурентоспроможності підприємства у довгостроковому періоді [16, с.63].

До основних напрямків діагностики управління фінансовими результатами належить:

- аналіз фінансування інвестиційних проектів (придбання основних засобів, нематеріальних активів, кошти підприємства, що пішли на придбання цінних паперів, придбання контролю над іншими підприємствами у якості засновників та наступних внесків частки коштів або передання частки активів до їх статутних фондів;

- оцінка покриття потреби в операційному капіталі;
- оцінка покриття непокритого збитку минулих періодів;
- прийняття рішення щодо збільшення статутного капіталу ;
- прийняття рішення щодо додаткових внесків до резервного фонду;
- аналіз доцільності створення фонду матеріального заохочення;
- резервування під грошові дивідендні виплати наступних періодів;
- гарантування виплати дивідендів за привілейованими акціями [16, с.64].

Одним з основних напрямків управління прибутком є його розподіл, який передбачає: виплати за кредитами; виплати дивідендів; формування фонду матеріального заохочення або виплати працівникам підприємства; формування фонду соціального розвитку, благодійна діяльність; формування фонду розвитку виробництва та інвестиційна діяльність; формування резервного фонду підприємства (рисунок 1.3).

Основою розподілу прибутку виступає базова економічна стратегія діяльності підприємства та дивідендна політика.

Рівень капіталізації прибутку оцінюється за допомогою розрахунку «коефіцієнта капіталізації» (capitalization ratio), що розраховується за формулою:

$$ККД = ДК : Д, \quad (1.1)$$

де ККД – коефіцієнт капіталізації прибутку (отриманого в будь-якій формі);

ДК – сума отриманого прибутку, спрямованого на його капіталізацію;

Д – загальна сума отриманого прибутку (у будь-якій формі);

Треба зазначити, для розрахунку цільової суми прибутку використовують суму чистого прибутку, за викресленням податку на прибуток, тоді як для складання Плану доходів та витрат використовують суму прибутку до

оподаткування, тобто треба нарахувати на суму цільового чистого прибутку суму майбутнього податку на прибуток. Перераховані види потреб підприємства формують загальну потребу в чистому прибутку.

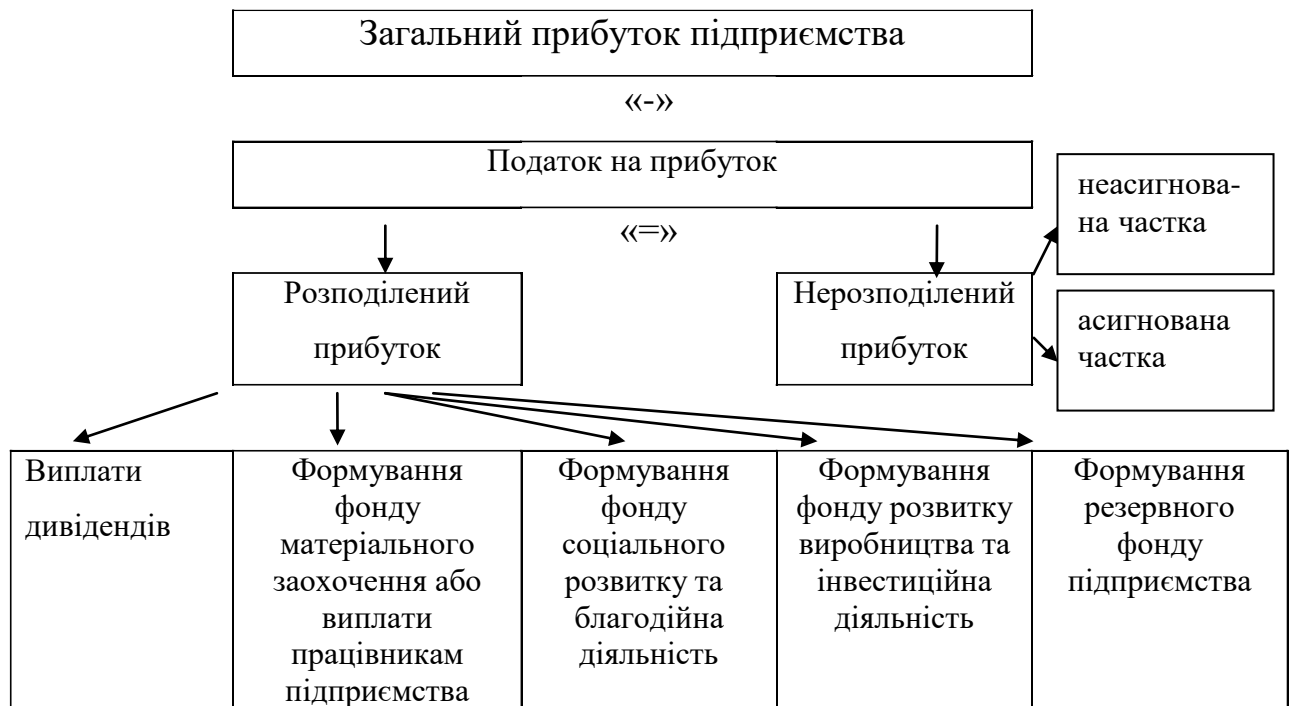


Рисунок 1.3 - Розподіл прибутку на підприємстві [16, с.64]

Для розрахунку прибутку до оподаткування, що забезпечить одержання чистого цільового прибутку використовують формулу:

$$Ппл_0 = \frac{Пч \cdot 100}{100 - Nппо}, \quad (1.2)$$

де  $Ппл_0$  - сума оподаткованого планового прибутку;

$Пч$  – сума чистого (цільового) прибутку;

$Nппо$  - законодавчо встановлена ставка податку на прибуток, %.

Сума капіталізованого прибутку та загального коефіцієнту капіталізації, який розраховується на основі встановлених Статутом пропорцій відрахувань від одержаного підприємством прибутку та іншими нормативними документами. Загальний коефіцієнт капіталізації представляє собою суму коефіцієнтів за різними напрямками капіталізації [16, с.66].

Загальний коефіцієнт капіталізації визначається за формулою:

$$Кзаг = К_{рф} + К_{фрп} + К_{оа.....}, \quad (1.3)$$

де  $Кзаг$  - загальний коефіцієнт капіталізації;

$К_{рф}$  - коефіцієнт (частка) відрахувань в резервний фонд підприємства;

$K_{ФРП}$  - коефіцієнт (частка) відрахувань в фонд розвитку підприємства;  
 $K_{ОА}$  - коефіцієнт (частка) відрахувань на поповнення оборотних активів підприємства.

Вище представлені методи діагностики управління прибутком є традиційними та можуть бути використані на будь-якому підприємстві. Нами за замовленням підприємства дослідження був розроблений комплексний метод визначення ефективності діяльності підприємства.

Цей метод можна представити у вигляді наступної схеми (рис. 1.4)

Дана модель враховує тільки три види діяльності: основну, фінансову, іншу. Це пов'язане з тим, що у підприємства, яке досліджується інші види діяльності за досліджувані періоди не були задіяні. Але при потребі да на модель може бути доповнена іншими видами діяльності.

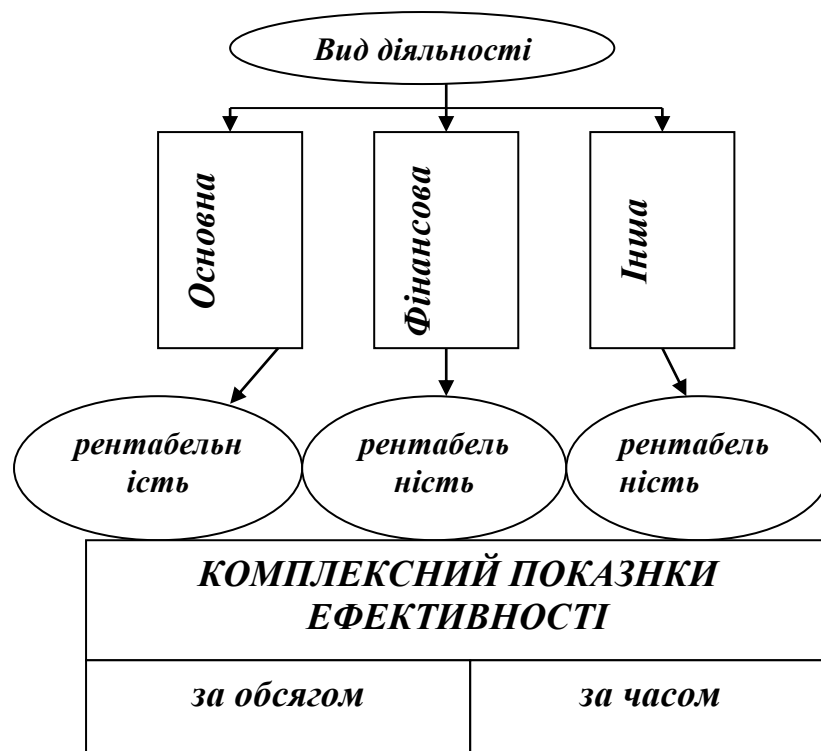


Рисунок 1.4 - Комплексний метод визначення ефективності діяльності підприємства [20, с.107]

Дана модель передбачає розрахунок двох показників: загальної ефективності та інтегральний показник ефективності.

Загальна ефективність:

$$Eфз = \sum \frac{p_i * d_i}{1}, \quad (1.4)$$

де  $Eфз$  – загальна ефективність;

$P_i$  – рентабельність  $i$ -го виду діяльності;

$d_i$  – доля виду діяльності.

Інтегральний показник ефективності, який повинен бути рівний або більше одиниці:

$$I = \frac{P_1}{P_0}, \quad (1.5)$$

де  $I$  – інтегральний показник певного виду діяльності;

$P_0, P_1$  – рентабельність певного виду діяльності у попередньому та поточному роках відповідно.

$$I_{ef} = \sqrt{I_i * \dots * I_j}, \quad (1.6)$$

де  $I_{ef}$  – інтегральний показник ефективності;

$I_i, I_j$  – інтегральний показник певного виду діяльності.

Показник загальної ефективності характеризує діяльність з врахуванням впливу частки кожної діяльності на загальний фінансовий результат. Тобто цей показник показує наскільки результат кожного з видів діяльності підприємства вплинув на кінцевий фінансовий результат. Частка кожного з видів діяльності, або по іншому вагомість, визначається експертним шляхом з врахуванням специфіки діяльності конкретного підприємства [20, с.108].

Інтегральний показник характеризує ефективність діяльності підприємства з врахуванням фактору часу. Він повинен бути рівним або більше одиниці, що вказуватиме на ефективну діяльність підприємства.

## РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

ТОВ «Маркет плюс» зареєстровано 20.10.2003 за юридичною адресою 87500, Донецька обл., місто Маріуполь, Жовтневий район, проспект Миру, буд. 91а. Розмір статутного капіталу складає 18 500,00 грн.

ТОВ «Маркет плюс» є юридичною особою з моменту його державної реєстрації. Товариство має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в банках України та іноземних банках у національній та іноземній валюті. Товариство може укладати від свого імені договори, набувати майнові та особові немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді, Господарському та третейському судах.

Предметом діяльності Товариства є:

- 47.11 роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (основний);
- 82.99 надання інших допоміжних комерційних послуг, н. в. і. у.
- 47.22 роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах
- 47.25 роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах.

Проведемо оцінку чинників мікросередовища безпосереднього оточення ТОВ «Маркет плюс». Для цього використаємо метод експертних оцінок та згрупуємо фактори зовнішнього середовища у таблицю 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз факторів зовнішнього середовища прямого впливу на підприємство або аналіз привабливості галузі (згідно з переліком Харрісона)

Критерії	Питома вага	Рейтинг*	Оцінка (гр.2 x гр.3)
1. Вплив постачальників	0,08	5	0,40
2. Вплив споживачів	0,15	4	0,60
3. Вплив товарів-замінників	0,05	2	0,10
4. Міцність бар'єрів входу на ринок продукції	0,06	3	0,18
5. Рівень конкуренції в Україні	0,10	3	0,30
6. Рівень і тип регулювання з боку держави	0,01	1	0,01
7. Вплив соціально-активних груп	0,01	1	0,01
8. Відношення громадськості до галузі	0,02	4	0,08
9. Швидкість технологічних нововведень	0,08	5	0,40
10. Вплив профспілок	0,01	1	0,01
11. Відношення фінансових організацій та посередників до галузі	0,05	2	0,10
12. Темпи зростання	0,19	5	0,95
13. Прибутковість галузі	0,19	3	0,57
Всього	1	—	3,71

\*найвищий – 5, найнижчий – 1.

Згідно з даними табл. 2.1 за переліком Харрісона загальна оцінка факторів зовнішнього середовища прямого впливу на підприємство складає 3,71, а згідно з переліком Дж. Томпсона (табл. 2.2) – 3,85.

Це свідчення того, що галузь роздрібної торгівлі на сьогоднішній час є дуже розвиненим та перспективним сектором економіки. Таким чином, згідно з переліком Дж. Томпсона загальна оцінка факторів зовнішнього середовища прямого впливу склала 3,85 це характеризує, що галузь розвивається і стає інвестиційно-привабливою для вітчизняних та закордонних інвесторів.

Таблиця 2.2 – Аналіз факторів зовнішнього середовища прямого впливу на підприємство а (згідно переліком Дж. Томпсона)

Критерії	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
			(гр.2 X гр.3)
1. Розміри ринку продовольчих продуктів.	0,09	4	0,36
2. Прогнозований темп зростання ринку	0,08	5	0,40
3. Історична прибутковість	0,01	1	0,01
4. Передбачувана прибутковість	0,10	4	0,40
5. Рівень конкуренції в Донецькій області	0,17	5	0,85
6. Можливі загрози	0,08	4	0,32
7. Можливі шанси	0,11	4	0,44
8. Вплив сезонних факторів	0,15	4	0,60
9. Вплив циклічних факторів	0,06	1	0,06
10. Вимоги до рівня технології та капіталовкладень	0,10	3	0,30
11. Вплив середовища	0,03	3	0,09
12. Вплив регулювання соціальної та економічної політики	0,02	1	0,02
Всього	1	—	3,85

Проведемо дослідження можливостей, загроз і компенсацій підприємства (табл. 2.3) при дії на нього чинників зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу.

Таблиця 2.3 – Можливості, загрози і компенсації підприємства

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ	КОМПЕНСАЦІЇ
Зниження витрат	Велика кількість конкурентів	Дозволить знизити ціни
Забезпечення кращих умов реалізації продукції	Відсутність стимулювання КПУ	Підвищення індивідуальної роботи менеджерів по роботі з клієнтами
Економія на масштабі	Велика кількість конкурентів	Демпінг. Тонше позиціонування
Висока інертність споживача	Маленька частка ринку	Інформування споживача про його вигоди і якість товарів
Задоволення попиту споживача	Низька лояльність споживача	Підвищення клієнтоорієнтованості

Підприємство ТОВ «Маркет плюс» має можливість знизити витрати завдяки чому знизяться ціни і загроза появи нових конкурентів ослабне тому, що не всі підприємства зможуть знизити витрати при вході у нові сегменти ринку.

Друга можливість забезпечення кращих умов реалізації продукції, але існує загроза така, як відсутність стимулювання КУП, яку можливо вирішити завдяки підвищенню роботи менеджерів по роботі з клієнтами у індивідуальному порядку, тобто намагатись вислухати кожного клієнта та задовольнити навіть найвимогливіших клієнтів.

Третя можливість – це висока інертність споживача. Існує така загроза, як маленька частка ринку, яку можна вирішити шляхом інформування споживача про його вигоди та якість товарів завдяки різноманітним заходам PR.

Четверта можливість – це задоволення попиту споживача, але є загроза низької лояльності споживача, яку ТОВ «Маркет плюс» може вирішити завдяки підвищенню клієнтоорієнтованості.

За даними аналізу впливу зовнішнього середовища можна сказати що з економічних чинників найбільший вплив на діяльність підприємства має рівень доходів громадян 0,48 та рівень перевезень залізниці 0,80, тому зміна цих показників буде досить сильно впливати на діяльність підприємства.

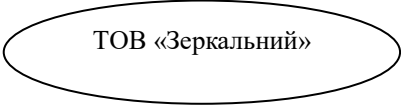
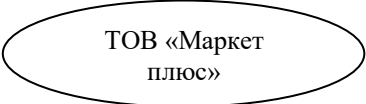
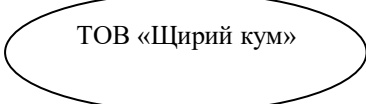
Серед соціально-демографічних чинників найбільший вплив мають структурні вікові зміни у суспільстві та становлять оцінку 0,36.

Також великий вплив мають зміни у науці, а саме впровадження нових технологій у виробника ліків, оцінка 0,50.

Найбільший вплив на діяльність підприємства має економічний фактор, який при позитивному впливі на підприємство, дозволить йому освоїти нові сегменти ринку та зайняти перші позиції на вітчизняному ринку.

Оцінимо ринкову позицію підприємства ТОВ «Маркет плюс» та його конкурентів за допомогою моделі BCG (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Стратегічне положення ТОВ «Маркет плюс» відповідно до матриці Бостонської консультативної групи

Темпи росту ринку збуту	Відносна ринкова частка	
	Низька (1,22)	Висока (1,22)
Високі (6,77%)	«ЗНАКИ ПИТАННЯ» 	«ЗІРКИ» 
Низькі (6,77%)	«СОБАКИ»	«ДІЙНІ КОРОВИ» 



Згідно з таблицею 2.4 досліджуване підприємство, яке спеціалізується на роздрібній торгівлі продуктами харчування відноситься до квадранту «зірки» – займає відносно велику частку зростаючого ринку й приносить підприємству досить високий дохід і представляє собою ринкового лідера. Найближчий конкурент досліджуваного підприємства ТОВ «Щирий кум» відноситься до квадранту «дійні корови» приносить високі прибутки, потребує невеликих інвестицій, ринок збуту якого розвивається не так стрімко. Для підтримання конкурентних позицій ТОВ «Маркет плюс» потрібно підтримання досягнутих конкурентних переваг. Інший конкурент ТОВ «Зеркальний» відноситься до квадранту «перспективних знаків питань», оскільки дане підприємство досить тривалий час займає відносно невелику частку ринку (у порівнянні з лідерами) й приносить незначні доходи, але ринок збуту стає перспективним.

Визначимо конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Маркет плюс» і перспективи розвитку ринку продовольчих товарів за факторами, наведеними в таблиці 2.5.

Проведемо оцінку отриманих значень, враховуючи що 8-12 балів – слабка позиція підприємства, 13-18 балів – середня позиція, а 19-21 балів – сильна. Отже досліджуване підприємство ТОВ «Маркет плюс» займає високу позицію в привабливій галузі.

Таблиця 2.5 – Оцінка привабливості ринку та конкурентоспроможності ТОВ «Маркет плюс» та його конкурентів

Фактори	Оцінка для підприємств		
	ТОВ «Зеркальний»	ТОВ «Щирий кум»	ТОВ «Маркет плюс»
<u>Привабливість ринку</u>			
1. Місткість ринку	3	4	4
2. Термін росту ринку	2	4	4
3. Рентабельність	2	4	4
4. Рівень конкуренції	3	4	4
5. Розмір необхідних інвестицій	3	3	3
6. Ризик ринку	1	2	3
7. Наявність і доступність матеріально-технічних ресурсів	3	3	4
8. Державне регулювання ринку	1	1	1
<b>Всього привабливість ринку</b>	<b>18</b>	<b>25</b>	<b>27</b>
<u>Конкурентоспроможність</u>			
1. Якість товарів	3	4	4
2. Абсолютна ринкова частка	2	3	3
3. Відносна частка ринку	2	3	3
4. Привабливість асортименту	3	4	4
5. Ефективність каналів збуту	2	2	3
6. Ефективність рекламної діяльності	2	1	2
7. Фінансові ресурси	2	4	4
8. Виробничі можливості	2	4	4
<b>Всього конкурентоспроможність СБО</b>	<b>18</b>	<b>25</b>	<b>27</b>

Використовуючи отримані дані, проведемо аналіз підприємства ТОВ «Маркет плюс» за допомогою матриць GE/McKinsey (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Види стратегій за матрицею GE/McKinsey для ТОВ «Маркет плюс» та його конкурентів

Привабливість ринку	Конкурентоспроможність СГП		
	Висока (19-31)	Середня (13-18)	Низька (8-12)
Висока 19-27	Стратегія захисту позицій ТОВ «Маркет плюс»	Стратегія розвитку ТОВ «Зеркальний»	Стратегія вибіркового розвитку ТОВ «Щирий кум»
Середня 13-18	Стратегія розвитку	Стратегія вибіркового розвитку	Стратегія збору урожаю
Низька 8-12	Стратегія вибіркового розвитку	Стратегія збору урожаю	Стратегія елімінації

За даною моделлю підприємство ТОВ «Маркет плюс» характеризується досить високим ступенем привабливості ринку і сильними перевагами фірми на ньому. Досліджуване підприємство використовує стратегію захисту позицій. ТОВ «Зеркальний» характеризується досить високим ступенем привабливості ринку і середніми перевагами фірми на ньому і використовує стратегію розвитку. Для утримання конкурентних позицій досліджуваному підприємству потрібно підтримувати конкурентні переваги шляхом розширення мережі та залученням інвестицій.

Позиціонування підприємства ТОВ «Маркет плюс» та його конкурентів за параметрами ціна-якість представлено на рис. 2.1.

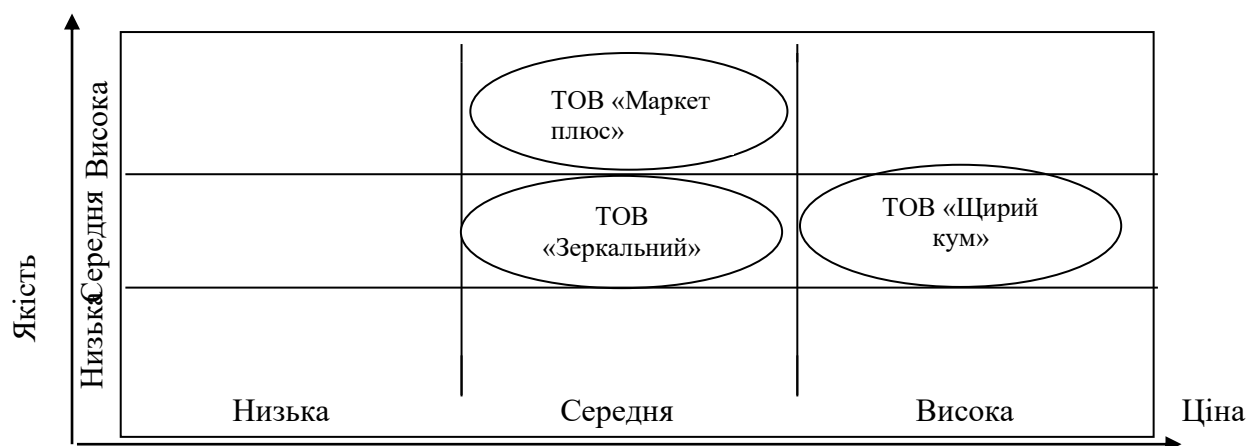


Рисунок 2.1 – Позиціонування підприємства ТОВ «Маркет плюс» та його конкурентів за матрицею Ф. Котлера «Ціна-Якість»

За матрицею Ф. Котлера «Ціна-Якість» підприємство ТОВ «Маркет плюс» знаходиться у квадранті «висока якість – середня ціна». Найближчий конкурент досліджуваного підприємства ТОВ «Щирий кум» знаходиться у квадранті «середня якість – середня ціна», а такий конкурент, як ТОВ «Зеркальний» знаходиться у квадранті «середня якість – висока ціна».

При визначенні загальної стратегії, щоб указати в яких конкретно бізнес-галузях підприємство буде працювати в майбутньому, часто використовують матрицю І. Ансоффа «Товар-Ринок» (рис. 2.2).

		Ринки	Існуючі	Нові
Товар	Новий		Стратегія розробки нових продуктів	Стратегія диверсифікації
	Старий		Стратегія «покращуй те, що ти вже робиш»	Стратегія розвитку ринку <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; display: inline-block;">           ТОВ «Маркет плюс»         </div>

Рисунок 2.2 – Позичіонування ТОВ «Маркет плюс» за матрицею І. Ансоффа «Товар-Ринок»

Отже, визначимо стратегії для підприємства ТОВ «Маркет плюс» відповідно до матриці «Товар-Ринок» необхідне використання стратегії розвитку ринку, що полягає в пошуку нових ринків для вироблених товарів шляхом проникнення на нові ринки, впровадження в нові сегменти ринку, інтенсифікацію реклами та ін.

При ситуації, розглянутій на рис. 2.3. підприємство ТОВ «Маркет плюс» знаходяться у квадранті «старі товари і технології – новий ринок» властиві в основному інноваційні маркетингові стратегії.

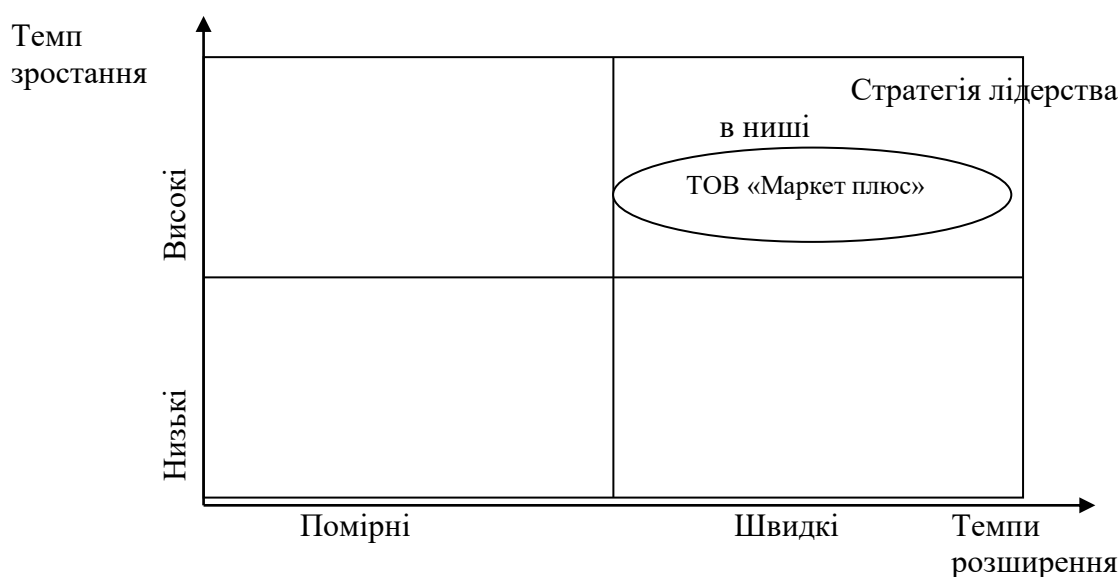


Рисунок 2.3 – Матриця Томпсона-Стріклєнда «Вибір стратегії для підприємств середнього бізнесу»

ТОВ «Маркет плюс» є середнім підприємством, оскільки штат його робітників близько 100 чоловік, отже для визначення базової стратегії використаємо матрицю Томпсона-Стрікланда «Вибір стратегій для підприємств середнього бізнесу» (рис. 2.3).

Отже, серед базисних стратегій розвитку ТОВ «Маркет плюс» слід обрати стратегію лідерства в ніші, оскільки головною ідеєю даної стратегії є використання достатніх фінансових ресурсів для швидкого росту або вдалий вибір стратегічної зони господарювання, де прибутки організації дозволяють здійснювати швидкий ріст.

Сформований стратегічний портфель підприємства представимо у вигляді стратегічного куба.

Оскільки підприємство ТОВ «Маркет плюс» є одним із лідерів на ринку продуктів, то підприємству слід застосовувати одну з чотирьох стратегій конкурентної боротьби: інноваційної стратегії; стратегії закріплення; стратегію конфронтації; обрати головною метою – доставити занепокоєння конкурентів. Для наглядного зображення розробленого набору базових стратегій підприємства побудуємо стратегічний куб ТОВ «Маркет плюс» зображений на рис. 2.4.

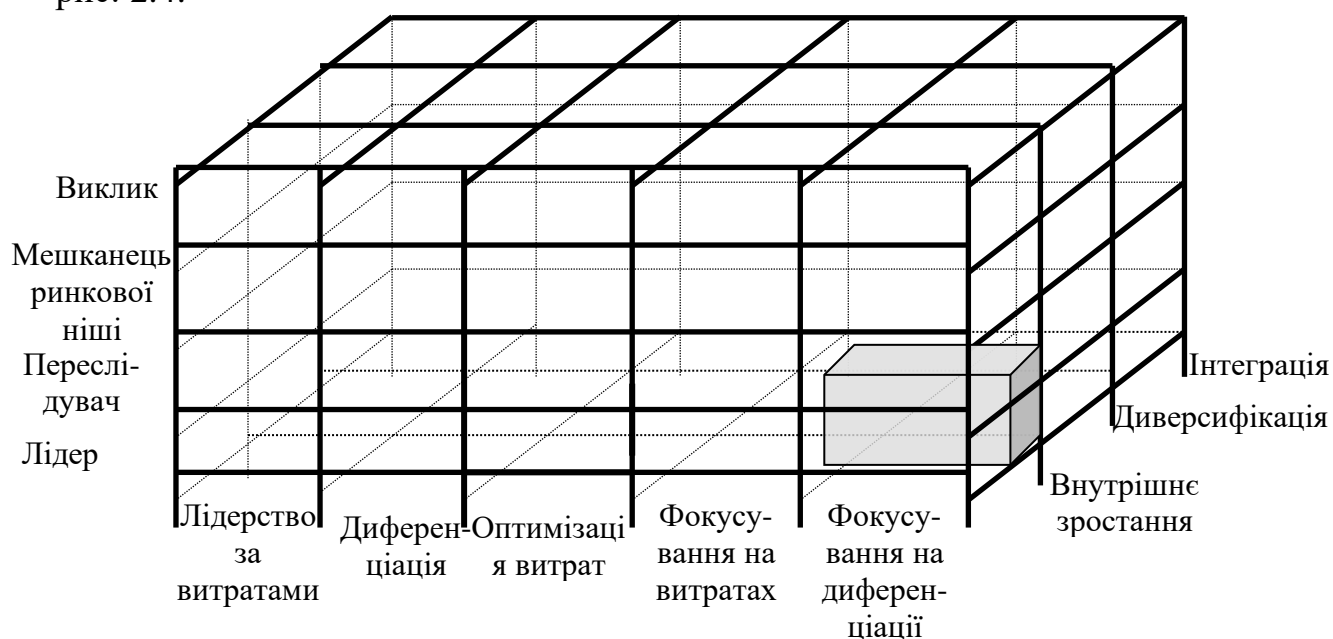


Рисунок 2.4 – Стратегічний куб підприємства ТОВ «Маркет плюс»»

Підводячи підсумки, можемо виділити для підприємства декілька стратегій. Серед стратегій розвитку ТОВ «Маркет плюс» слід обрати стратегію внутрішнього зростання, оскільки головною ідеєю даної стратегії є поліпшення характеристик свого продукту, не змінюючи при цьому галузі. Конкретними типами стратегії внутрішнього зростання є стратегія посилення позиції на ринку, стратегія розвитку ринку, що полягає в пошуку нових ринків для продукції, що вже реалізується, стратегія розвитку продукту, що буде реалізовуватися на вже освоєному підприємством ринку. Серед базисних стратегій розвитку ТОВ «Маркет плюс» слід обрати стратегію лідерства в ніші,

оскільки головною ідеєю даної стратегії є використання достатніх фінансових ресурсів для швидкого росту або вдалий вибір стратегічної зони господарювання, де прибутки організації дозволяють здійснювати швидкий ріст.

Економічна характеристика підприємства представлена у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Основні показники господарчої діяльності ТОВ «Маркет ПЛЮС»

Найменування показника	Одиниці виміру	2018р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення, +/-	Темп зміни,%
Товарооборот						
у поточних цінах	тис. грн.	130147,2	144608	279697	135089	193,42
у порівняних цінах	тис. грн.	130147	136423	263865,09	127442	193,42
Чистий торговий дохід від реалізації товарів	тис. грн.	14097,6	15664	35141	19477	224,34
у % до товарообороту	%	10,26	10,83	12,56	1,73	115,99
Витрати обігу	тис. грн.	29061,9	32291	48355	16064	149,75
у % до товарообороту	%	21,69	22,33	17,29	-5,04	77,42
Прибуток (збиток) від реалізації	тис. грн.	-14964,3	-16627	-13214	3413	79,47
Інші операційні доходи	тис. грн.	7947,9	8831	987	-7844	11,18
Інші операційні витрати	тис. грн.	7970,4	8856	1496	-7360	16,89
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	-14986,8	-16652	-13723	2929	82,41
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	-14986,8	-16652	-13831	2821	83,06
у % до товарообороту	%	10,368	11,52	4,94	-6,57	42,94
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-12736,8	-14152	-11562	2590	81,7
у % до товарообороту	%	8,811	9,79	4,13	-5,65	42,24
Середньооблікова чисельність працівників, всього	осіб	87	89	102	13	114,607
у т.ч. торгово-оперативного персоналу	осіб	58	58	60	2	103,448
Продуктивність праці одного працівника	тис. грн.	2243,92	2493,24	4661,61667	2168,38	186,97
у порівняних цінах	тис. грн.	1495,94	1532,84	2586,91	1054,07	168,766
Фонд оплати праці	тис. грн.	7968,6	8854	15657	6803	176,835
у % до товарообороту	%	5,508	6,12	5,6	-0,52	91,5033
Середньомісячна заробітна плата	грн.	7,6	8,3	12,8	4,5	154,217
Середня вартість основних засобів	тис. грн.	4479,3	4977	9058	4081	181,997
Фондовіддача	коєф.	26,154	29,06	30,88	1,82	106,263
Середня вартість оборотних активів	тис. грн.	6167,7	6853	14723,5	7870,5	214,848
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	коєф.	18,99	21,1	19	-2,1	90,0474
Торгова площа	м <sup>2</sup>	335	335	571	236	170,448
Товарооборот на 1 м <sup>2</sup> торгової площі	тис. грн.	338,5	431,6	489,8	58,2	113,485

Проаналізувавши господарсько-фінансову діяльність ТОВ «Маркет плюс» за 2018-2020 рр. можна зробити висновок, що товарообіг підприємства у 2020 році збільшився на 93,42% (135089,00 тис. грн.), це обумовлено розширенням торговельної мережі. У звітному році підприємство відкрило нові магазини у Донецькій, Харківській, Запорізькій та Київській областях.

Чистий торговий доход підприємства у 2020 році склав 35141,00 тис. грн., що на 19477,00 тис. грн. більше, ніж у 2019 році. Позитивним є збільшення питомої ваги чистого доходу від реалізації продукції у структурі товарообороту підприємства з 10,83% у 2019 році до 12,56% у 2020 році.

Збільшення торговельної мережі ТОВ «Маркет плюс» призвело до збільшення витрат обігу підприємства на 49,75% (16064,00 тис. грн.). Позитивним є зменшення питомої ваги витрат обігу у структурі товарообороту підприємства у 2020 році до 17,29%, темп зміни склав 77,42%.

Збиток від реалізації продукції у 2020 році склав 13214,00 тис. грн., що на 3413,00 тис. грн. менше ніж у 2019 році. Це обумовлено перевищенням витрат обігу підприємства над чистим торговим доходом від реалізації продукції. ТОВ «Маркет плюс» може знизити збиток від реалізації продукції шляхом нарощування обсягів продажу продукції, бо питома вага витрат обігу при збільшенні обсягу реалізації продукції має тенденцію до зниження.

Збиток від операційної діяльності підприємства у 2020 році склав 13723,00 тис. грн., що на 2929,00 тис. грн. менше ніж у 2019 році. Таким чином, чистий збиток підприємства у звітному році склав 11562,00 тис. грн. Показник збитку в звітному році зменшився на 18,30% та на 2590,00 тис. грн.

Позитивним у діяльності підприємства у 2020 році є збільшення ефективності використання всіх видів ресурсів підприємства.

Фонд оплати праці у 2020 році склав 15657,00 тис. грн., що на 6803,00 тис. грн. більше, ніж у минулому році. Зростання фонду оплати праці підприємства обумовило зростання середньої заробітної плати працівників.

Фондовіддача основних фондів підприємства у звітному періоді склала 30,88, що на 6,27% більше, ніж у 2019 році. Це обумовлено розширенням мережі магазинів підприємства, збільшенням асортименту продукції та розповсюдження торговельної марки підприємства.

Збільшення розповсюдженості торговельної марки підприємства призвело до збільшення споживачів підприємства, що у свою чергу обумовило збільшення товарообороту підприємства на 1 м<sup>2</sup> на 13,40% з 43,18 тис. грн. в 2019 році до 48,97 тис. грн. в 2020 році.

Діагностика формування доходів дозволяє зростати висновок стосовно використання вимог самокупності та самофінансування розвитку торговельного підприємства. Аналіз структури доходів підприємства відображено в таблиці 2.8.

Аналіз даних таблиці 2.8 показав, що валовий доход підприємства складається з таких елементів: дохід від реалізації продукції та інші операційні доходи. Сума доходу від реалізації в звітному році склала 279697,00 тис. грн., що на 93,42% більше за показник 2019 року.

Таблиця 2.8 – Аналіз структури доходів підприємства ТОВ «Маркет плюс»

Показники	2019 рік		2020 рік		Відхилення, +/-		Темп зміни, %
	Сума, тис. грн.	Пит. вага, %	Сума, тис. грн.	Пит. вага, %	Сума, тис. грн.	Пит. вага, %	
Товарооборот	144608,00	94,24	279697,00	99,65	135089,00	5,40	193,42
Інші операційні доходи	8831,00	5,76	987,00	0,35	-7844,00	-5,40	11,18
Доход від участі в капіталі	-	-	-	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	-	-	-	-	-	-	-
Інші доходи	-	-	-	-	-	-	-
Валовий доход, всього	153439,00	100,00	280684,00	100,00	127245,00	-	182,93

Частка цієї статті доходу у складі валового доходу підприємства також збільшилася (на 5,40%) і склала в 2020 році 99,65%.

Інші операційні доходи підприємства дорівнюють 987,00 тис. грн., що на 88,82% (7844,00 тис. грн.) менше, ніж у 2019 році. Загальна сума валового доходу в 2020 році збільшилася у порівнянні з минулим роком на 82,93% (127245,00 тис. грн) і склала 280684,00 тис. грн.

Для аналізу динаміки та рівня доходу від реалізації підприємства побудуємо табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка суми і рівня доходу від реалізації ТОВ «Маркет ПЛЮС»

Показники	Од. вим.	2018 р. тис. грн.	2019 р. тис. грн.	2020 р. тис. грн.	Відхилення (+,-)	Темп зміни, %
Товарооборот:						
у цінах закупівлі	тис.грн.	95648,4	106276	201218	94942	189,34
у цінах реалізації	тис.грн.	130147	144608	279697	135089	193,42
Торговельна надбавка	тис.грн.	20997,4	23330,4	50836,8	27506,4	217,9
у % до товарообороту в цінах закупівлі (рівень торговельної надбавки)	%	21,02	21,95	25,26	3,31	115,09
у % до товарообороту в цінах реалізації (рівень доходу від реалізації)	%	15,96	16,13	18,18	2,04	112,66

З даних таблиці 2.9 бачимо, що товарооборот у звітному році дорівнює 279697,00 тис. грн., що на 135089,00 тис. грн. більше за показник 2019 року.

Товарооборот у цінах закупівлі звітнього року складає 201218,00 тис. грн., що у порівнянні з минулим – більше на 94942,00 тис. грн. та на 89,34%. З урахуванням податку на додану вартість торговельна надбавка підприємства в 2020 році склала 50836,80 тис. грн. Бачимо, що зміни товарообороту та торговельної надбавки непропорційні. Тобто, торговельна надбавка має більш швидкий темп зростання у порівнянні з товарооборотом.

Показник торговельної надбавки 2020 року збільшився на 27506,40 тис. грн. та на 117,90%. Отже і рівень торговельної надбавки до товарообороту в цінах закупівлі та в цінах реалізації збільшився в 2020 році відповідно на 15,09% та 12,66% і склав 25,26% та 18,18% відповідно.

Далі доцільно проаналізувати структуру та динаміку витрат підприємства по елементах операційних витрат (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Структура витрат у розрізі елементів операційних витрат ТОВ «Маркет плюс»

Елементи витрат	2019р.		2020р.		Відхилення (+,-)		Темп зміни,%
	сума, тис.грн.	питома вага, %	сума, тис.грн.	питома вага, %	сума, тис.грн.	питома вага, %	
Матеріальні витрати	7635,00	23,46	4404,00	8,19	-3231,00	-15,27	57,68
Витрати на оплату праці	8854,00	27,21	15657,00	29,13	6803,00	1,93	176,84
Відрахування на соціальні заходи	3154,00	9,69	5648,00	10,51	2494,00	0,82	179,07
Амортизація	977,00	3,00	1930,00	3,59	953,00	0,59	197,54
Інші операційні витрати	11922,00	36,64	26103,00	48,57	14181,00	11,94	218,95
Загальна сума операційних витрат	32542,00	100,00	53742,00	100,00	21200,00	-	165,15

Операційні витрати підприємства збільшилися по всіх статтях, окрім матеріальних витрат, що в 2020 році зменшилися на 3231,00 тис. грн. склали 4404,00 тис. грн. Цей показник менший за показник минулого року на 42,32%. В звітньому році збільшилася кількість робітників підприємства, відповідно збільшилися й витрати на оплату праці на 76,84% і склали 15657,00 тис. грн. Збільшилися на 79,07% відрахування на соціальні заходи та склали 5648,00 тис. грн. Витрати на амортизацію збільшилися на 953,00 тис. грн. і склали 1930,00 тис. грн.

Найбільший темп зміни, а саме 218,95% належить до такої статті витрат, як інші операційні витрати, їх сума склала в 2020 році 26103,00 тис. грн. Загальна сума операційних витрат в звітньому році склала 53742,00 тис. грн., що на 21200,00 тис. грн. або на 65,15% більше за показник 2019 року.



Основною складовою фінансових результатів діяльності підприємства є фінансові результати від операційної діяльності. За нормальних умов здійснення основної діяльності становить, як правило, найбільшу частку в складі чистого прибутку підприємства. На багатьох підприємствах операційний прибуток – єдине джерело формування чистого прибутку. Тому аналіз прибутку від операційної діяльності має дуже важливе значення в процесі аналізу прибутку підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Аналіз фінансових результатів ТОВ «Маркет плюс» від операційної діяльності

Показники	2018 р. тис. грн.	2019 р. тис. грн.	2020 р. тис. грн.	Відхилення, +/-	Темп зміни, %
Товарооборот	130147	144608	279697	135089	193,42
Товарооборот по собівартості	95648	106276	201218	94942	189,34
Чистий торговий дохід від реалізації	14097	15664	35141	19477	224,34
Витрати обігу	29061	32291	48355	16064	149,75
Операційні доходи	7947	8831	987	-7844	11,18
Операційні витрати	7970	8856	1496	-7360	16,89
Фінансовий результат від операційної діяльності	-14986	-16652	-13723	2929	82,41

За даними таблиці 2.11 чистий торговельний дохід від реалізації продукції підприємства в 2020 році склав 35141,00 тис. грн., що на 124,34% більше за показник 2019 року. Витрати обігу звітного року дорівнюють 48355,00 тис. грн. Цей показник збільшився на 16064,00 тис. грн., або на 49,75%. Операційні доходи підприємства в 2020 році складають 987,00 тис. грн. (це на 7844,00 тис. грн. менше за показник минулого року). Операційні витрати також зменшилися в звітному році і склали 1496,00 тис. грн. (в 2019 році їх показник був на 7360,00 тис. грн. більше). Враховуючи всі показники, фінансовий результат від операційної діяльності звітного року складає -13723,00 тис. грн. (а значення 2019 року -16652,00 тис. грн., на 17,59% більше). Найважливішим складовим елементом прибутку до оподаткування є прибуток від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (табл. 2.12), який визначається як різниця між чистим торговим доходом від реалізації підприємства та витратами обігу.

В результаті проведеного аналізу бачимо, що незважаючи на збільшення товарообороту підприємства в 2020 році майже в 2 рази та збільшення чистого торгового доходу від реалізації на 124,34 тис. грн., збиток від реалізації склав 13214,00 тис. грн. Це пов'язано зі збільшенням витрат обігу підприємства. Але в звітному році підприємство досягло зменшення збитку від реалізації на 25,83%.

Таблиця 2.12 – Аналіз фінансового результату ТОВ «Маркет плюс» від продажу товарів

Показники	2019 р. тис. грн.	2019 р. тис. грн.	2020 р. тис. грн.	Відхилення, +/-	Темп зміни, %
Товарооборот	130147	144608	279697	135089	193,42
Податок на додану вартість	20401	22668	43338	20670	191,19
Товарооборот по собівартості	95648	106276	201218	94942	189,34
Чистий торговий дохід від реалізації	14097	15664	35141	19477	224,34
Адміністративні витрати	5322	5914	9112	3198	154,08
Витрати на збут	23739	26377	39243	12866	148,78
Прибуток (збиток) від реалізації	-14964	-16627	-13214	3413	125,83

Аналіз бухгалтерського прибутку (прибутку до оподаткування) починається з дослідження її динаміки і структури як по загальній сумі, так і в розрізі складових її елементів. Для оцінки рівня і динаміки показників бухгалтерського прибутку та чистого прибутку (збитку) підприємства складемо таблицю 2.13.

Таблиця 2.13 – Аналіз чистого прибутку (збитку) ТОВ «Маркет плюс»

Види прибутку	2019 рік		2020 рік		Відхилення		Темп зміни %
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	
1	2	3	4	5	6	7	8
Фінансовий результат від операційної діяльності	-16627,00	99,85	-13214,00	95,54	3413,00	-4,31	125,83
Фінансовий результат від іншої операційної діяльності	-25,00	0,15	-509,00	3,68	-484,00	3,53	4,91
Фінансовий результат від участі в капіталі	-	-	-	-	-	-	-
Фінансовий результат від фінансової діяльності	-	-	-108,00	0,78	-	-	-
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	-16652,00	176,76	-13831,00	119,62	2821,00	1,96	120,40
Податок на прибуток	-	-	-	-	-	-	-

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4	5	6	7	8
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	2500,00	17,67	2269,00	19,62	-231,00	1,96	90,76
Надзвичайні доходи	-	-	-	-	-	-	
Надзвичайні витрати	-	-	-	-	-	-	
Податки з надзвичайного прибутку	-	-	-	-	-	-	
Чистий прибуток (збиток)	-14152,00	100,00	-11562,00	100,00	2590,00	-	122,40

За результатами проведеного аналізу, можна зробити висновок про те, що підприємство несе збитки в минулому і звітному роках. Збиток від реалізації в минулому році склав 16627,00 тис. грн., в звітному 13214,00 тис. грн. Таким чином, збиток від реалізації в 2020 році зменшився на 25,83%. Фінансові результати від іншої операційної діяльності у звітному він склав: -484,00 тис. грн. Цей показник збільшився на 95,09%. Фінансовий результат від фінансової діяльності також негативний. Збиток 2020 року складає 108,00 тис. грн., а в минулого року за цією статтею підприємство не несло збитків. Тож, фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування в 2020 році складає -13831,00 тис. грн. Ми бачимо зменшення збитку у порівнянні з минулим роком на 20,40%. Отже кінцевим результатом діяльності підприємства є збиток в розмірі 11562,00 тис. грн. Позитивним є його зменшення в 2020 році у порівнянні з минулим на 22,40% (або на 2590,00 тис. грн.).

Вплив обсягу товарообороту на суму і рівень витрат обігу визначається вирахуванням з даних минулого року, перелічених на обсяг товарообороту звітного року, фактичних даних звітного року (табл. 2.14). В звітному році приймається така ж сума умовно-постійних витрат обігу, що і в минулому році.

Таблиця 2.14 – Аналіз впливу зміни обсягу товарообороту на суму і рівень витрат обігу ТОВ «Маркет плюс»

Витрати обігу	2019 рік		2020 рік		Розмір впливу	
	тис. грн.	рівень, %	тис. грн.	рівень, %	тис. грн.	рівень, %
Умовно-змінні	22603,70	15,63	38667,70	13,82	16064,00	-1,81
Умовно-постійні	9687,30	6,70	9687,30	3,46		-3,24
Всього	32291,00	22,33	48355,00	17,29		
Товарооборот	144608,00	-	279697,00	-		
Загальний вплив					+16064,00	-5,04

В таблиці 2.14 перерахували суму та рівень умовно-змінних витрат обігу підприємства на товарооборот 2020 року.

Таким чином, у звітному році в порівнянні з минулим роком за рахунок збільшення обсягу товарообороту до 279697,00 тис. грн. сума витрат обігу торгового підприємства зросла на 16064 тис. грн. (за рахунок умовно-змінних витрат), а рівень витрат обігу знизився на 5,04%.

Далі проаналізуємо вплив на прибуток підприємства різних факторів (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Оцінка впливу факторів на чистий прибуток ТОВ «Маркет ПЛЮС»

Показники	2019 р.	2020 р.	Відхилення +/-	Розмір впливу
Рентабельність комерційна	-9,79	-4,13	5,65	8174,25
Витрати обігу	32291,000	48355,00	16064,00	-2973,79
Рівень витрат обігу	22,330	17,288	-5,04	-2610,47
Чистий прибуток	-14152,000	-11562,000		
Загальне відхилення			2590,00	

Отже, зменшення комерційної збитковості в 2020 році на 5,65% призводить до зменшення збитку підприємства на 8174,25 тис. грн. Збільшення витрат обігу має негативний вплив: збиток збільшується на 2973,79 тис. грн. Зменшення рівня витрат обігу на 5,04% також негативно впливає збиток, а саме: сприяє його збільшенню на 2610,47 тис. грн. Загальний вплив змін трьох показників є позитивним, бо в результаті цього збиток підприємства зменшується на 2590,00 тис. грн.

Наступним етапом діагностики ефективності управління фінансовими результатами підприємства було визначення рейтингових показників: по кожній групі взагалі, в середньому по групам та, нарешті, загального рейтингу кожного підприємства (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Рейтингова оцінка ефективності діяльності підприємств методом максимімуму

Показники	ТОВ «Маркет плюс»	Підприємства - конкуренти				
		ТОВ «Зеркальний»	ТОВ «Щирий кум»	ПАТ «Український ТД»	ТОВ «Фаворит плюс»	ТОВ «Вапак»
1	2	3	4	5	6	7
1. Показники загальної ефективності діяльності підприємства						
Прибуток від реалізації	0,00	0,36	0,98	0,76	0,83	1,00
Доход від реалізації	1,00	0,14	0,00	0,02	0,02	0,06
Темп росту товарообороту	1,00	0,26	0,07	0,06	0,00	0,06
Рентабельність продажів	0,18	0,00	0,96	0,51	0,62	1,00
Рентабельність комерційна	0,14	0,00	1,00	1,00	0,99	0,93
Всього по групі	2,32	0,77	3,01	2,35	2,46	3,04
В середньому по 1-й групі	0,46	0,15	0,60	0,47	0,49	0,61
2. Показники ефективності використання основних фондів						

Продовження таблиці 2.16

1	2	3	4	5	6	7
Фондовіддача	1,00	0,96	0,28	0,00	0,98	0,08
Фондоозброєність	1,00	0,32	0,63	0,48	0,00	0,70
Рентабельність основних фондів	0,14	0,00	1,00	1,00	0,99	0,93
Всього по групі	2,14	1,29	1,90	1,47	1,98	1,71
<i>В середньому по 2-й групі</i>	0,71	0,43	0,63	0,49	0,66	0,57
3. Показник ефективності маркетингової стратегії						
Ціна реалізації продукції	1,00	0,97	0,00	0,21	0,17	0,48
Всього по групі	1,00	0,97	0,00	0,21	0,17	0,48
<i>В середньому по 3-й групі</i>	1,00	0,97	0,00	0,21	0,17	0,48
4. Показники ефективності витрат обігу						
Рівень витрат обігу	0,00	0,18	0,54	0,42	0,25	0,36
Рентабельність витрат обігу	0,32	0,00	0,94	0,48	0,62	1,00
Всього по групі	0,32	0,18	1,48	0,90	0,86	1,36
<i>В середньому по 4-й групі</i>	0,16	0,09	0,74	0,45	0,43	0,68
5. Показники ефективності використання персоналу						
Продуктивність праці	1,00	0,31	0,28	0,03	0,00	0,25
Фонд оплати праці в % до товарообороту	1,00	0,77	0,00	0,33	0,77	0,73
Всього по групі	2,00	1,08	0,28	0,36	0,77	0,98
<i>В середньому по 5-й групі</i>	1,00	0,54	0,14	0,18	0,39	0,49
Рейтинговий показник (в середньому за системою)	0,67	0,44	0,42	0,36	0,43	0,57
Рейтинг	1	3	5	6	4	2

Отже, проведена рейтингова оцінка допомогла визначити ринкові позиції підприємств-лідерів галузі роздрібної торгівлі продуктами. Перше місце в рейтингу займає ТОВ «Маркет плюс», друге – ТОВ «Вапак», третє - ТОВ «Зеркальний», четверте – ТОВ «Фаворит плюс», п'яте - ТОВ «Щирий кум» і шосте – ПАТ «Український ТД».

Як бачимо, лідером галузі є ТОВ «Маркет плюс». І це не дивно, адже, попри отримання збитків в ході своєї діяльності, підприємство дуже стрімко розвивається, а саме – має найбільші темпи росту товарообороту в галузі. Саме через цю фірмову мережу в Україні реалізуються найбільші обсяги товару.

Далі нами були виділені ключові фактори успіху ТОВ «Маркет плюс» (табл. 2.17), серед яких фактори пов'язані з фінансами підприємства, з задоволенням клієнтів, з операційними процесами на підприємстві та з персоналом. На основі даних таблиці 2.17, можемо виділити стратегічні цілі підприємства: оптимізація фінансових потоків; підвищення споживчої привабливості; оптимізація операційних процесів; підвищення мотивації та компетенції персоналу. Для інтегральної оцінки ефективності управління прибутком підприємства використовувалися такі показники, як: рентабельність продаж; рентабельність комерційна; рентабельність витрат обігу; рентабельність основних фондів; продуктивність праці; рівень витрат обігу; фондовіддача; фондоозброєність.

Таблиця 2.17 – Ключові фактори успіху ТОВ «Маркет плюс»

Фактори успіху	Параметри успіху
Фінансові	Збільшення обсягів реалізації
	Збільшення ринкової частки
	Збільшення прибутку
	Збільшення доходу від реалізації продукції
	Збільшення прибутку від реалізації
Задоволення клієнтів	Забезпечення конкурентною ціною
	Забезпечення відповідних умов продаж
	Розвиток бренду
	Якісне обслуговування споживачів
Операційні процеси	Зниження витрат обігу
	Ефективне використання основних фондів
	Забезпечення товарного асортименту
	Прискорення оборотності товарів
Персонал	Підвищення продуктивності праці
	Покращення умов праці
	Підвищення кваліфікації робітників
	Стимулювання персоналу

Досліджувані підприємства: ТОВ «Маркет плюс», ТОВ «Зеркальний», ТОВ «Щирий кум», ПАТ «Український ТД», ТОВ «Фаворит плюс», ТОВ «Вапак».

Отримані в результаті розрахунків показників інтегральної оцінки досліджуваних підприємств ми згрупували і відобразили в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 – Оцінка показників ефективності управління прибутком підприємства

Показники	Од. вим.	ТОВ «Маркет плюс»	ТОВ «Зеркальний»	ТОВ «Щирий кум»	ПАТ «Український ТД»	ТОВ «Фаворит плюс»	ТОВ «Вапак»	min	max
Рентабельність продаж	%	-4,72	-5,74	-0,26	-2,81	-2,19	-0,04	-5,74	-0,04
Рентабельність комерційна	%	-4,13	-4,87	0,25	0,25	0,19	-0,13	-4,87	0,25
Рентабельність витрат обігу	%	-27,33	-40,29	-2,77	-21,13	-15,65	-0,29	-40,29	-0,29
Рентабельність основних фондів	%	-127,64	-149,65	6,74	6,43	5,87	-3,57	-149,65	6,74
Продуктивність праці	%	764,20	615,98	609,69	554,00	548,44	602,09	548,44	764,20
Рівень витрат обігу	%	17,29	14,25	9,54	13,32	14,00	12,24	17,29	9,54
Фондовіддача	%	30,88	30,71	27,52	26,24	30,80	26,60	26,24	30,88
Фондоозброєність	%	24,75	20,06	22,16	21,12	17,81	22,64	17,81	24,75

Узагальнені дані інтегральних показників по кожному підприємству наведені в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19 – Інформація для формування шкали оцінки ефективності управління прибутку підприємства

Підприємство	I <sub>j</sub>
ТОВ «Маркет плюс»	0,70
ТОВ «Зеркальний»	0,35
ТОВ «Щирий кум»	0,72
ПАТ «Український ТД»	0,52
ТОВ «Фаворит плюс»	0,60
ТОВ «Вапак»	0,70
max	0,72
min	0,35
Lg5	0,70
¥	0,11

Як бачимо з таблиці 2.19 найбільший інтегральний показник (0,72) у підприємства ТОВ «Щирий кум», бо його показники комерційної рентабельності, рентабельності продаж, рентабельності витрат обігу, рентабельності основних фондів та рівня витрат обігу знаходяться на дуже високому рівні. А найменший інтегральний показник має ТОВ «Зеркальний», він дорівнює 0,35, бо підприємство має найгірші показники рентабельності в галузі. Це пов'язано з тим, що підприємство, так само як і ТОВ «Маркет плюс», розширює свою збутову мережу, тому зазнає значних витрат та отримує значні збитки. Але незважаючи на це, ТОВ «Вапак» є найбільш продаваною після ТОВ «Маркет плюс», тому займає значну частку ринку продовольчих товарів.

На наступному етапу на основі отриманих інтегральних показників була складена шкала оцінки ефективності управління прибутком підприємства (таблиця 2.16). Величина інтервалів була визначена за допомогою формули, якою була визначена величина інтервалів показників, але замість максимального і мінімального значення показника використовувалися максимальне й мінімальне значення інтегрального показника.

Таблиця 2.16 – Шкала оцінки ефективності управління прибутком підприємства

Рівень ефективності управління прибутку підприємства	Діапазон змін лінгвістичної змінної R
Дуже низький	$R \leq 0,35$
Низький	$0,36 < R \leq 0,47$
Середній	$0,48 < R \leq 0,59$
Високий	$0,60 < R \leq 0,71$
Дуже високий	$0,72 < R$

На дуже низькому рівні ефективність управління прибутком, якщо інтегральний показник менше або дорівнює 0,35, на низькому рівні, якщо більше 0,36, але менше або дорівнює 0,47, на середньому рівні, якщо більше 0,48, але менше або дорівнює 0,59, на високому рівні, якщо більше 0,60, але менше або дорівнює 0,71, на дуже високому рівні, якщо більше 0,72.

Далі була складена картодинамічна схема рівня ефективності управління прибутком підприємства (таблиця 2.17).

Таблиця 2.17 – Картодинамічна схема рівня ефективності управління прибутком підприємства

Підприємство	Рівень ефективності управління прибутку підприємства				
	Дуже низький	Низький	Середній	Високий	Дуже високий
ТОВ «Маркет плюс»				0,70	
ТОВ «Зеркальний»	0,35				
ТОВ «Щирий кум»					0,72
ПАТ «Український ТД»			0,52		
ТОВ «Фаворит плюс»				0,60	
ТОВ «Вапак»				0,70	

Картодинамічна схема показує нам, що дуже низький рівень ефективності управління прибутком має ТОВ «Щирий кум», середній рівень – ПАТ «Український ТД». Високий рівень управління прибутком у підприємств: ТОВ «Маркет плюс», ТОВ «Фаворит плюс», ТОВ «Вапак». Та дуже високий рівень ефективності управління прибутком має підприємство ТОВ «Зеркальний».



## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Дослідження проведене в кваліфікаційній роботі дозволяє зробити наступні висновки.

Фінансовий результат визначається як підсумки господарської діяльності підприємства або його підрозділів, приріст (або зменшення) вартості власного капіталу.

Дохід – це прирощення економічних вигод протягом звітного періоду, що відбувається у формі припливу або збільшення активів, або зменшення зобов'язань.

Витрати підприємства – це зменшення економічних вигод у результаті вибуття активів (грошових коштів, іншого майна) і (або) виникнення зобов'язань, що приводить до зменшення капіталу підприємства.

Прибуток як економічна категорія відображає переваження доходів над витратами підприємства та включає частину доходів, що залишаються після відшкодування витрат на всі види діяльності підприємства. Прибуток – це різновид фінансово-економічного результату, який може утворюватися у вигляді збитків.

Логістичний підхід управління фінансовими результатами опирається на потокову природу переміщення фінансових результатів, використовує динамічні характеристики і відповідні методи аналізу, властиві потокам як явищу.

Оскільки система управління фінансовими результатами є частиною загальної системи управління підприємством, то їй притаманні властиві управлінню функції – планування, організація, мотивація, контроль і регулювання.

Основними задачами управління прибутком підприємства є забезпечення максимального розміру прибутку, який відповідатиме ресурсному потенціалу суб'єкта господарювання та ринковій кон'юнктурі; забезпечення оптимальної пропорційності між рівнем прибутку, що формується, та допустимим рівнем ризику; забезпечення високої якості прибутку при забезпеченні постійного збільшення ринкової вартості підприємства; підтримка онкурентоспроможності підприємства у довгостроковому періоді.

ТОВ «Маркет плюс» є юридичною особою з моменту його державної реєстрації. Товариство має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в банках України та іноземних банках у національній та іноземній валюті. Товариство може укласти від свого імені договори, набувати майнові та особові немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді, Господарському та третейському судах.

За даною моделлю підприємство ТОВ «Маркет плюс» характеризуються досить високим ступенем привабливості ринку і сильними перевагами фірми на ньому. Досліджуване підприємство використовує стратегію захисту позицій.

За матрицею Ф. Котлера «Ціна-Якість» підприємство ТОВ «Маркет плюс» знаходиться у квадранті «висока якість – середня ціна». Найближчий

конкурент досліджуваного підприємства ТОВ «Щирий кум» знаходиться у квадранті «середня якість – середня ціна», а такий конкурент, як ТОВ «Зеркальний» знаходиться у квадранті «середня якість – висока ціна».

Серед стратегій розвитку ТОВ «Маркет плюс» слід обрати стратегію внутрішнього зростання, оскільки головною ідеєю даної стратегії є поліпшення характеристик свого продукту, не змінюючи при цьому галузі. Конкретними типами стратегії внутрішнього зростання є стратегія посилення позиції на ринку, стратегія розвитку ринку, що полягає в пошуку нових ринків для продукції, що вже реалізується, стратегія розвитку продукту, що буде реалізовуватися на вже освоєному підприємством ринку. Серед базисних стратегій розвитку ТОВ «Маркет плюс» слід обрати стратегію лідерства в ніші, оскільки головною ідеєю даної стратегії є використання достатніх фінансових ресурсів для швидкого росту або вдалий вибір стратегічної зони господарювання, де прибутки організації дозволяють здійснювати швидкий ріст.

Збільшення торговельної мережі ТОВ «Маркет плюс» призвело до збільшення витрат обігу підприємства на 49,75% (16064,00 тис. грн.). Позитивним є зменшення питомої ваги витрат обігу у структурі товарообороту підприємства у 2020 році до 17,29%, темп зміни склав 77,42%.

Збиток від реалізації продукції у 2020 році склав 13214,00 тис. грн., що на 3413,00 тис. грн. менше ніж у 2019 році. Це обумовлено перевищенням витрат обігу підприємства над чистим торговим доходом від реалізації продукції. ТОВ «Маркет плюс» може знизити збиток від реалізації продукції шляхом нарощування обсягів продажу продукції, бо питома вага витрат обігу при збільшенні обсягу реалізації продукції має тенденцію до зниження.

Валовий дохід підприємства складається з таких елементів: дохід від реалізації продукції та інші операційні доходи. Сума доходу від реалізації в звітному році склала 279697,00 тис. грн., що на 93,42% більше за показник 2019 року. Частка цієї статті доходу у складі валового доходу підприємства також збільшилася (на 5,40%) і склала в 2020 році 99,65%.

Товарооборот у звітному році дорівнює 279697,00 тис. грн., що на 135089,00 тис. грн. більше за показник 2019 року. Товарооборот у цінах закупівлі звітного року складає 201218,00 тис. грн., що у порівнянні з минулим – більше на 94942,00 тис. грн. та на 89,34%. З урахуванням податку на додану вартість торговельна надбавка підприємства в 2020 році склала 50836,80 тис. грн. Бачимо, що зміни товарообороту та торговельної надбавки непропорційні. Тобто, торговельна надбавка має більш швидкий темп зростання у порівнянні з товарооборотом.

Товарооборот у звітному році дорівнює 279697,00 тис. грн., що на 135089,00 тис. грн. більше за показник 2019 року. Товарооборот у цінах закупівлі звітного року складає 201218,00 тис. грн., що у порівнянні з минулим – більше на 94942,00 тис. грн. та на 89,34%. З урахуванням податку на додану вартість торговельна надбавка підприємства в 2020 році склала 50836,80 тис. грн. Бачимо, що зміни товарообороту та торговельної надбавки непропорційні.

Тобто, торговельна надбавка має більш швидкий темп зростання у порівнянні з товарооборотом.

Чистий торговельний дохід від реалізації продукції підприємства в 2020 році склав 35141,00 тис. грн., що на 124,34% більше за показник 2019 року. Витрати обігу звітного року дорівнюють 48355,00 тис. грн. Цей показник збільшився на 16064,00 тис. грн., або на 49,75%. Операційні доходи підприємства в 2020 року складають 987,00 тис. грн. (це на 7844,00 тис. грн. менше за показник минулого року). Операційні витрати також зменшилися в звітному році і склали 1496,00 тис. грн. (в 2019 році їх показник був на 7360,00 тис. грн. більше). Враховуючи всі показники, фінансовий результат від операційної діяльності звітного року складає -13723,00 тис. грн. (а значення 2019 року -16652,00 тис. грн., на 17,59% більше).

Підприємство несе збитки в минулому і звітному роках. Збиток від реалізації в минулому році склав 16627,00 тис. грн., в звітному 13214,00 тис. грн. Таким чином, збиток від реалізації в 2020 році зменшився на 25,83%. Фінансові результати від іншої операційної діяльності у звітному він склали: 484,00 тис. грн. Цей показник збільшився на 95,09%. Фінансовий результат від фінансової діяльності також негативний. Збиток 2020 року складає 108,00 тис. грн., а в минулому року за цією статтею підприємство не несло збитків. Тож, фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування в 2020 році складає -13831,00 тис. грн. Ми бачимо зменшення збитку у порівнянні з минулим роком на 20,40%. Отже кінцевим результатом діяльності підприємства є збиток в розмірі 11562,00 тис. грн. Позитивним є його зменшення в 2020 році у порівнянні з минулим на 22,40% (або на 2590,00 тис. грн.).

Найбільший інтегральний показник (0,72) у підприємства ТОВ «Щирий кум», бо його показники комерційної рентабельності, рентабельності продаж, рентабельності витрат обігу, рентабельності основних фондів та рівня витрат обігу знаходяться на дуже високому рівні. А найменший інтегральний показник має ТОВ «Зеркальний», він дорівнює 0,35, бо підприємство має найгірші показники рентабельності в галузі. Це пов'язано з тим, що підприємство, так само як і ТОВ «Маркет плюс», розширює свою збутову мережу, тому зазнає значних витрат та отримує значні збитки. Але незважаючи на це, ТОВ «Вапак» є найбільш продаваною після ТОВ «Маркет плюс», тому займає значну частку ринку продовольчих товарів.

Для підвищення ефективності управління фінансовими результатами підприємства пропонуємо підприємству застосувати планові показники розвитку підприємства.

В процесі планування господарської діяльності ТОВ «Маркет плюс» була розроблена система кількісних та якісних показників його розвитку, яка визначає темпи, пропорції та тенденції розвитку даного підприємства на перспективу. В процесі планування було зосереджено увагу на пріоритетних напрямках таких, як можливість продажу товарів на нових ринках збуту, готовність до реакції на зміни зовнішнього середовища, усунення нераціональних витрат, оптимізація суми та рівня витрат.

Розроблено план обсягу товарообороту підприємства за допомогою економіко-статистичного методу (табл. А.1).

Як бачимо з даних таблиці А.1 темп приросту обсягу продаж складає 10,4%. З урахуванням індексу зміни виручки від реалізації та індексу зміни доходів населення ми визначили значення коефіцієнту еластичності обсягу реалізації, який дорівнює 2,94. Виходячи з цих даних можливий темп приросту виручки від реалізації складає 30,59%. Відповідно планова сума товарообороту дорівнює 365251,38 тис. грн.

Також ми запланували товарооборот ТОВ «Маркет плюс» в розрізі трьох товарних груп виходячи з запланованого показника товарообороту 2013 року (табл. А.2).

Дані таблиці А.2 свідчать про те, що найбільшу питому вагу в загальному обсязі товарообороту буде займати реалізація продовольчих товарів 50,26% (183575,34 тис. грн.). Реалізацію кулінарних виробів заплановано на рівні 121628,71 тис. грн. А найменшу частку серед товарів, що реалізуються займають непродовольчі товари – 16,44% (плановий показник реалізації становить 60047,33 тис. грн.), з яких 8,43% реалізації припадає на супутні товари, а саме – 30790,69 тис. грн. Заплановані показники продуктивності праці підприємства відображено в табл. А.3.

За даними таблиці А.3 запланований товарооборот підприємства дорівнює 365251,38 тис. грн. У зв'язку з подальшим розширенням збутової мережі планується також збільшення чисельності працівників з 102 чол. до 155 чол. Відповідно продуктивність праці складе 802,57 тис. грн., що на 5,04% більше ніж за 2020 рік.

План з формування товарообороту по собівартості товарів підприємства економіко-статистичним методом відображено в табл. А.4.

З даних таблиці А.4 бачимо, що товарооборот 2021 року складе 365251,38 тис. грн. Для розрахунку товарообороту у цінах закупівлі ми визначили значення коефіцієнту еластичності змінних витрат, який склав 0,956. Індекс зміни постійних витрат складає 1,02, відповідно їх планова сума дорівнює 41008,23 тис. грн. З урахуванням цих показників товарооборот по собівартості в плановому періоді складає 242036,15 тис. грн. Отже, змінні витрати будуть дорівнювати 201027,92 тис. грн.

Наступний метод планування – метод прямого розрахунку. Даний метод є найбільш простим і найбільш точним. Він ґрунтується на основі точних даних про основні показники (такі, як виручка від реалізації, собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток та інші). Використовуючи метод прямого розрахунку ми запланували прибуток від реалізації продукції. Результати планування відображені в табл. А.5.

Згідно з раніше розрахованими плановими показниками товарообороту у цінах реалізації та товарообороту по собівартості можна розрахувати прибуток від реалізації (табл. А.5). Податок на додану вартість складає 60875,23 тис. грн. Відповідно товарооборот у цінах реалізації без ПДВ дорівнює 304376,15 тис. грн. З урахуванням товарообороту по собівартості чистий дохід від реалізації

(торговельна надбавка підприємства) складає 62340,00 тис. грн. За мінусом витрат обігу, показник яких в 2021 році склав 57542,45 тис. грн., плановий прибуток від реалізації складе 65672,78 тис. грн.

Метод цільового формування прибутку (табл. А.6) дозволяє забезпечити найбільшу ув'язку планових його показників зі стратегічними цілями управління прибутком в майбутньому періоді. Основою цього методу розрахунку є попереднє визначення потреби у власних фінансових ресурсах, які формуються за рахунок чистого прибутку організації.

Розрахунок необхідних фінансових ресурсів ведеться по кожному елементу цієї потреби і охоплює як прибуток, що капіталізується, так і прибуток до споживання. Сумарна потреба в коштах, формуються за рахунок чистого прибутку, являє собою цільову її суму. На основі цільової суми чистого прибутку від реалізації товарів визначаються потім цільові суми відповідно валового і маржинального прибутку.

За результатами проведеного планування прибутку методом цільового планування можна сказати, що для задоволення своїх потреб підприємство має отримати прибуток в розмірі 31317,44 тис. грн. Перш за все йому необхідно покрити отримані за три роки діяльності збитки в розмірі 27159,00 тис. грн. Для споживання підприємству необхідно 233,45 тис. грн. Розмір прибутку, що капіталізується – 31083,99 тис. грн.

Метод планування «CVP» здійснюється на основі даних методу прямого розрахунку та на основі визначення точки беззбитковості.

Результати планування чистого прибутку підприємства методом «CVP» відображено в таблиці А.7.

На основі даних отриманих за допомогою методу прямого розрахунку вдалося запланувати точку беззбитковості підприємства, яка дорівнює 296567,84 тис. грн. Це значить, що при такому рівні товарообороту досягається тільки окупність діяльності, тобто сума товарообороту дорівнює сумі витрат обігу. Товарооборот без ПДВ склав 304376,00 тис. грн. Була встановлена доля змінних витрат та частка маржинального прибутку: 0,36 та 0,64 відповідно. Звідси випливає, що прибуток від звичайної діяльності до оподаткування складе 4997,22 тис. грн. З урахуванням податку на прибуток можна встановити розмір чистого прибутку підприємства – 3847,86 тис. грн.

Економічний ефект в плановому періоді є очевидним, тому що підприємство протягом останніх трьох років отримувало збитки від реалізації товарів, а по плановим показникам, які представлені вище досліджувальне підприємство має вийти на точку беззбитковості та отримати прибуток у розмірі 3847,86 тис. грн.

Наступним завданням буде обґрунтування програми розвитку підприємства ТОВ «Маркет плюс»

Незважаючи на те, що ТОВ «Маркет плюс» в ході своєї діяльності отримує збитки, її можна назвати досить стабільною, бо кожного року підприємство отримує все більший дохід від реалізації товарів, виходить на нові ринки збуту та зменшує свій збиток.

Розвиток фірмового роздробу ТОВ «Маркет плюс» у 2019 році був направлений на збільшення кількості магазинів у містах присутності. На 31.12.2018 фірмова мережа нараховувала 57 магазинів, на 31.12.2019 - 66 магазинів, а на 31.12.2020 – вже 91 магазин. До 2025 року планується збільшити їх кількість до 300.

Реалізація товарів через мережу магазинів у 2020 році збільшилася на 93,42%. А обсяг інвестицій у розвиток власного роздробу у 2020 році склав 8 млн. грн.

Вихід на нові ринки є одним з найрадикальніших способів розширення обсягів продажів. Перед прийняттям рішення про вихід на нові ринки, необхідно чітко визначити стратегічні цілі такого заходу і ретельно розглянути всі етапи, що забезпечують досягнення поставлених цілей. Однак розширення збутової мережі пов'язано з безліччю вельми серйозних ділових ризиків, обумовлених цілим рядом економічних, соціальних, політичних і організаційно-технічних причин.

В 2021 року підприємством планується відкрити в Україні ще 22 магазину. Для цього буде потрібно приблизно 4400-5500 тис. грн. На організацію та обладнання одного магазину необхідно 200-250 тис. грн. в залежності від розміру та місця розташування. Цей захід потребує значних інвестицій, тому для подальшого розширення своєї торговельної мережі підприємству необхідно провести ряд аналітичних досліджень, в ході яких необхідно визначити основні сегменти ринку, визначити групи найбільш і найменш прибуткових споживачів, встановити перелік найбільш затребуваних продуктів, поліпшити якість продуктів відповідно до потреб споживачів.

Проведення маркетингових досліджень дозволяє встановити певний перелік продуктів і послуг, найбільш прийнятний для кожної групи споживачів в певному сегменті ринку, також можна з'ясувати, які сегменти не достатньо обслуговуються іншими реалізаторами. Це дозволить розглянути додаткові можливості та шляхи для надання товарів і послуг, відповідних специфічним потребам споживачів цього сегмента.

Для проведення цих заходів необхідно багато часу, та це зажадає значних грошових витрат, але допоможе уникнути помилок, що були допущені раніше.

Процес зниження витрат обігу (але не на шкоду якості обслуговування) сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності торговельного підприємства, підвищує довіру з боку партнерів, кредиторів і, найголовніше, з боку покупців.

Не викликає сумніву той факт, що витрати обігу мають істотний вплив на кінцеві результати господарської діяльності. Адже саме витрати (точніше – їх рівень у роздрібному товарообороті) визначають якісний рівень управління фінансовою та господарською діяльністю торгового підприємства, визначають величину найважливіших показників фінансових результатів: прибутку, рентабельності, ліквідності. Чим точніше аналізуються і плануються витрати обігу, чим більш економніше вони витрачаються в процесі забезпечення

роздрібного обороту, тим вище прибутковість торгового підприємства, тим вище його фінансова стійкість, тим якісна система управління їм.

Тому на підприємстві цілком усвідомлюють всю важливість процесу вивчення, аналізу та планування витрат обігу. Для складання поточних і перспективних планів проводиться глибокий аналіз не тільки суми витрат і їх питомої ваги в загальному обсязі роздрібного товарообігу, а також аналізуються всі фактори, які так чи інакше позначаються на величині витрат підприємства. На підставі даних аналізу визначаються причини, що викликали ті чи інші відхилення від планових показників, щоб визначити основні напрямки оптимізації витрат обігу.

Основними шляхами зниження витрат обігу для підприємства ТОВ «Маркет плюс» будуть: зниження транспортних витрат та витрат пов'язаних з товарними запасами.

Альтернативним заходом в програмі розвитку є злиття ТОВ «Маркет плюс» з торговим домом «Глобино» (ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»).

Група компаній «Глобино» - один з провідних виробників ковбасних та м'ясних виробів на ринку України.

У вертикально інтегровану структуру групи компаній «Глобино» на сьогоднішній день входять підприємства, що забезпечують замкнутий виробничий цикл від будівництва об'єктів до виробництва і продажу готової продукції:

1. ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» - провідне підприємство групи, випускає більше 400 найменувань готової продукції.
2. АТ «Глобинський маслозавод» - сучасне підприємство з власною сировинною базою, переробне до 150 тонн молока на добу.
3. АТ НВП «Глобинський свинокомплекс» - найбільш динамічно розвивається підприємство групи, що не має аналогів в Україні.
4. Торговий дім «Глобино» - забезпечує продаж продукції ТМ «Глобино» на всій території України та за її межами.
5. ТОВ «Проектно-будівельне об'єднання «Дніпро» - здійснює будівництво та реконструкцію промислових та торговельних об'єктів групи.
6. Тренінговий центр - здійснює підготовку менеджерів середньої та вищої ланки.

Збільшення і модернізація виробничих потужностей поряд з ефективним менеджментом забезпечують сталий розвиток і вже вивели корпорацію в лідери вітчизняного продовольчого ринку. Постійно розширюючи асортимент продукції під ТМ «Глобино», група компаній також укрупнює і масштаби своєї діяльності, освоюючи зарубіжні ринки.

Технологічне вдосконалення підприємств «Глобино» являє собою безперервний процес: закуповується сучасне обладнання, будуються нові виробничі площі, розроблено програму з підбору та навчання молодих фахівців.

М'ясокомбінат співпрацює з провідними європейськими машинобудівними компаніями Matimex і Shaller, які надають обладнання, що дозволяє випускати продукцію, відповідну найвищим стандартам.

На сьогоднішній день асортимент фірмової торгової мережі підприємства включає близько 400 найменувань продукції. Це варені ковбаси і сосиски; варено-копчені та напівкопчені, сиров'ялені та сирокпчені ковбаси; шинка, а також м'ясні та курячі делікатеси. Щомісяця асортимент продукції поповнюється новинками, дозволяючи змінювати асортимент відповідно до переваг споживачів.

Надалі ми можемо виділити ряд мотивів злиття ТОВ «Маркет плюс» та торговельного будинку «Глобино» (рис. Б.1), головною метою якого є збільшення прибутку.

Мотивами об'єднання підприємств є зменшення витрат та збільшення/стабілізація надходження ресурсів. До зменшення витрат відноситься ліквідація дублюючих функцій, яка полягає в скороченні персоналу. ТОВ «Маркет плюс» має широку фірмову мережу. ТМ «Глобино» також реалізується через власну роздрібну мережу, але вона слабо розвинена (нараховують всього 26 магазинів по всій Україні), тому пропонується реалізовувати продукцію обох підприємств через ТОВ «Маркет плюс». Таким чином можна скоротити кількість менеджерів в роздрібній торгівлі та продавців і зменшити витрати на їх підбір, навчання та оплату праці.

До мотиву збільшення/стабілізації надходження ресурсів відносимо наявність взаємодоповнюючих економічних ресурсів. Це можна обґрунтувати наступним чином: для доставки своєї продукції ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» користується послугами стороннього підприємства (ТОВ «Пантек-виробництво»), що є менш вигідним для підприємства, ніж наявність власних рефрижераторних машин. В свою чергу ТОВ «Маркет плюс» має у своїй власності такі машини, та якщо раціонально організувати транспортну логістику, можна значно заощадити на транспортних затратах.

При розширенні збутової мережі, підприємства зазнають великих затрат на будівництво та підготовку магазинів. А ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» має у своїй власності підприємство ТОВ Проектно-будівельне об'єднання «Дніпро», що динамічно розвивається, активно впроваджує інноваційні програми та здійснює повний спектр будівельно-монтажних, генпідрядних та інжинірингових робіт. В нашому випадку це також є способом економії.

Важливим джерелом позитивної синергії є збільшення диверсифікації. Це стосується як різноманіття запропонованих товарів, так і географії представництв торгових будинків. Щодо географічної диверсифікації, то це також буде великою перевагою злиття. ТОВ «Маркет плюс» добре продається в східному регіоні України. А торговельні будинки «Глобинського м'ясокомбінату» розташовані по всій Україні (з дуже маленькою концентрацією в містах та регіонах). Тобто ринок України в певній мірі розділений цим підприємством на сегменти, встановлений асортимент продуктів, який є найбільш споживаним в певних сегментах ринку, тому надалі



можна використовувати цей досвід для розширення ТОВ «Маркет плюс» по всій Україні за підтримки ТМ «Глобино». А з іншого боку, є можливість активно пропонувати продукцію «Глобинського м'ясокомбінату», в розвинених мережах ТОВ «Маркет плюс».

Як прогнозують спеціалісти, галузевий роздріб в форматі моноасортименту надалі буде все менш затребуваним. Це пов'язано з розширенням сучасної роздрібною торгівлі – супермаркетів, магазинів біля будинку. Тому підвищення конкурентоспроможності можливе за рахунок стрімкого розширення асортименту продукції.

З урахуванням злиття ТОВ «Маркет плюс» та ТБ «Глобино», побудуємо узагальнену форму №1 (таблиця Б.1).

Далі для оцінки ефективності об'єднання підприємств було проведене моделювання ефективності злиття методом Монте-Карло.

При моделюванні були використані такі показники як, сума чистого прибутку та показник амортизації (таблиця Б.2).

Ми визначили значення показників при настанні трьох подій: песимістичної, оптимістичної та реалістичної, а також вірогідність їх настання.

З урахуванням вірогідності були розраховані середнє значення та стандартне відхилення за змінними показниками (таблиця Б.3).

Первинні інвестиції складають 2600 тис. грн. Вони будуть використані на переобладнання 26 магазинів «Глобино» (в розрахунку 100 тис. грн. на переобладнання одного магазину). Норма дисконту складає 0,1.

Під час моделювання була здійснена генерація ста випадкових чисел чистого прибутку та амортизації враховуючи їх середні значення та відхилення. Та на основі цих даних був проведений імітаційний аналіз за допомогою методу Монте-Карло (таблиця Б.4).

Проведений імітаційний аналіз вказує на доцільність проведення такого заходу розвитку підприємства, як злиття підприємств. Величина очікуваного чистого приведенного доходу складає 7085715,82 тис. грн. Значення коефіцієнта варіації 24,09, отже коливання невеликі і відповідно ступінь відхилення у отриманні запланованого доходу також. Серед проведеного моделювання 100 можливих оптимістичних, реалістичних і песимістичних сценаріїв розвитку злиття підприємств не отримано випадків отримання збитків.

Результат імовірності аналізу показують, що шанс отримати негативну величину чистого приведенного доходу не перевищує 0%. Вірогідність того, о значення чистого приведенного доходу буде менше мінімального показника 2%. При цьому вірогідність тощо, що величина ЧПД виявиться більш ніж  $M(\text{ЧПД})+0$ , рівна 51%. Вірогідність попадання значення ЧПД в інтервал  $[M(\text{ЧПД})-0; M(\text{ЧПД})]$  рівна 84%.

За підсумками проведеної економічної діагностики стану підприємства та діагностики його ринкового становища нами були обрані оптимальні заходи антикризового управління підприємством.

Таким чином, ми сформулювали цілі підприємства та визначили головні напрями його діяльності, а саме: розробили комплекс процедур, що сприяють

приросту прибутку, розробили заходи щодо зниження витрат обігу, визначили напрямки вдосконалення системи організації, стимулювання й оплати праці, а також спрогнозували очікувану загальну ефективність після злиття двох підприємств.

Злиття двох торговельних мереж є економічно доцільним тому, що результатом злиття буде отримання таких переваг для обох підприємств: розширення меж ринку; вдосконалення товару; горизонтальна диверсифікація (поповнення асортименту продукцією, що відрізняється від товарів підприємства, але є цікавою для споживача).

А головною метою злиття підприємств буде отримання чистого приведенного доходу в розмірі 708571,58 тис. грн.

Отже, впровадження розроблених заходів – це умова для розвитку двох підприємств.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрютин М. С., Грачев А. В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. Харьков: Дело и Сервис, 2007. 256 с.
2. Алексюк А. Р. Ризик як один із чинників зростання прибутку підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2011. № 3 С. 17-21.
3. Бондаренко О. С. Розвиток парадигми управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 12. С. 38-41
4. Баканів М.І. Теорія економічного аналізу: підручник. Київ: Основи, 2006. 222 с.
5. Бандура О.М., Коробов М.Я. Фінансова діяльність підприємства: підручник. Київ: Либідь, 2009. 518 с.
6. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия: учеб. курс. Київ: Ника-Центр, 2006. 520 с.
7. Бланк И. А. Управление прибылью. Москва: Изд-во «Омега–Л», 2008. 512 с.
8. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навч. посібн. для вищ. навч. заклад. Київ: Атіка, 2004. 344 с.
9. Баранова И.В., Бунин И.Н. Сущностные характеристики и видовая классификация финансовых и денежных потоков организации. *Финансовая школа*. 2010. №4. С. 62-67.
10. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. Москва: Институт новой экономики, 2007. 1472 с.
11. Васьківська К.В., Сич О.А. Фінансовий менеджмент: навч.й посіб. Львів : Ліга Прес, 2018. 218с.
12. Воскобаєва О.В. Прибуток як основне джерело саморозвитку підприємств. *Торгівля і ринок України*. 2011. № 13. 375 с.
13. Глазов М.М. Функциональная диагностика – основа повышения качества планирования и управления промышленным предприятием в условиях рыночной экономики: учеб. пособ. С. Петербург: Изд-во СПбГУЭФ, 2002. 295с.
14. Грещак М.Г., Коцюба О.С. Управління витратами: навч. метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2012. 131 с.
15. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2007. 307 с.
16. Данілюк М.О. Фінансовий менеджмент: навч. посібн. для вищ. навч. заклад. Київ: ЦНП, 2004. 204 с.
17. Економічна енциклопедія / редкол. : С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Видавничий центр “Академія”, 2000. 864 с.
18. Економіка підприємства: навч. посіб / Бойчук І.М., Харів П.С., Хопчан М.І., Піча Ю.В. Київ: Каравела; Львів: Новий світ – 2000; 2001. 298 с.
19. Экономический глоссарий: учеб. пособ. / под ред. проф. В.В. Софронова, проф.В.А. Чемыхина, доц. Г.П. Огороковой. Курск: Изд-во КГСХА, 2008. 315 с.

20. Экономическая диагностика: теория и методы / под ред. Н.Н. Погостинской, Ю.А. Погостинского, 2003. 322 с.
21. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства / Т.Д. Костенко, Є.О. Підгора, В.С. Рижиков та ін. Київ: ЦНЛ, 2008. 400 с.
22. Ефимова О. В. Финансовый анализ. Москва: Изд-во «Бухгалтерский учет», 2002. 528 с.
23. Ковалев В. В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. Москва: Финансы и статистика, 2005. 432 с.
24. Костирко Р.О. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Харків: Фактор, 2007. 784 с.
25. Крейнина М. Н. Анализ финансовых результатов деятельности предприятия. *Я – бухгалтер*. 2003. № 12. С. 28-34.
26. Мельник Л.Г., Корінцева О.І. Економіка підприємства: конспект лекцій: навч. посіб. Суми: ВТД “Університетська книга”, 2004. 412 с.
27. Моляков Д. С. Финансы предприятий отраслей народного хозяйства: учебник. Москва: Финансы и статистика, 2006. 385 с.
28. Мочерний С. В. Економічна теорія: посібник. Київ: Вища школа, 2002. 435 с.
29. Нападовська Л.В. Управлінський облік: підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ : Книга, 2004. 544 с.
30. Нашкерська Г.В. Бухгалтерський облік: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 464 с.
31. Найт Ф. Х. Прибыль: теоретические и практические подходы. *Мировая экономика и международные отношения*. 2012. № 5. С. 20–27.
32. Орлов Б. Л., Осипов В. В. Управленческий и финансовый анализ деятельности предприятия. Москва: УРОА, 2004. 123 с.
33. 49. Особливості бухгалтерського обліку в США. Peculiarities of accounting in the USA / переклад з англійської мови. за ред. Ф.Ф. Бутинця. Житомир: ЖІТІ, 2007. 559 с.
34. Петрович Й. М. Економіка підприємства: підручник. Львів: «Магнолія 2006», 2008. 580 с.
35. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: підручник. Київ: Знання, 2008. 630с.
36. Подолянчук О.А. Облік доходів сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. Київ, 2009. 21 с.
37. Пушкар М.С. Фінансовий облік: підручник. Тернопіль: Карт-бланш, 2009. 628 с.
38. Рикардо Д. Собрание сочинений: пер. с англ. [под ред. Н. Рязанова]. С. Петербург: Зерно, 2003. Т. 1. 304 с.
39. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємств: навч. посібн. для вищ. навч. заклад. Київ: Знання, 2005. – 323 с.
40. Селезнева Н. Н., Ионова А. Ф. Финансовый анализ. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 479 с.

41. Самуельсон П.Е., Нордхаус В.Д. Экономика: пер. с англ. Москва: Вильямс, 2003. 688 с.
42. Сопко В.В. Бухгалтерський облік: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2010. 578с.
43. Трубочкина М.И. Управление затратами предприятия: учебн. пособ. Москва: Инфра – М, 2006. 218 с.
44. Турило А.М., Кравчук Ю.Б., Турило А.А. Управління витратами підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 120 с.
45. Фандель Г. Теорія виробництва і витрат: пер. з нім. М.Г. Грещака. – Київ: Таксон, 2005. 520 с.
46. Фінанси: навч. посіб. / В.С. Загорський, О.Д.Вовчак, І.Г. Благун, І.Р.Чуй. Київ: Знання, 2006. 247 с.
47. Уткин Э.А. Финансовый менеджмент. Москва: Зерцало, 1998. 266 с.
48. Шеремет А. Д., Сайфулин Р. С. Финансы предприятий. Москва: ИНФРА-М, 2002. 343 с.
49. Юхименко П.І., Леоненко П.М. Історія економічних учень: навч. посіб. Київ: Знання-Прес, 2006. 514 с.
50. Ястремський О.І. Основи мікроекономіки: підручник. Київ: “Знання”, КОО, 1998. 714 с.