

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ**

Факультет економіки, бізнесу та міжнародних відносин  
Кафедра підприємництва, торгівлі та економіки підприємства

***Кваліфікаційна робота***

на тему: *«Управління економічною ефективністю діяльності підприємства»*

Виконав: студент II курсу  
освітнього рівня «магістр»  
групи ЕП-24-1м спеціальності  
076 "Підприємництво та торгівля"  
Попко Іван Вадимович  
Керівник: д.е.н., професор Жадько К.С.

Дніпро  
2025 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність, види та методи економічної ефективності діяльності підприємства	8
1.2. Основні складові механізму стратегічної діагностики економічної ефективності діяльності підприємства	21
1.3. Комплексний аналіз ефективності діяльності підприємств в Україні	34
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	44
2.1. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства	44
2.2. Оцінка ресурсного потенціалу підприємства	57
2.3. Стратегічна оцінка платоспроможності підприємства на основі показників ліквідності	59
2.4. Аналіз результативності діяльності підприємства і оцінка впливу факторів	71
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	83
3.1. Розробка стратегії підвищення економічної ефективності діяльності підприємства	83
3.2. Стратегічне обґрунтування прибутку – основа підвищення економічної ефективності діяльності підприємства	92
3.3. Основні напрямки контролю за реалізацією розробленої стратегії підвищення ефективності діяльності підприємства	107
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	113
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	119
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

Кожне підприємство прагне до отримання можливо більшого доходу від своєї діяльності. Будь-яке підприємство старається не тільки продати свої послуги, товар за вигідною високою ціною, але і скоротити свої витрати на виробництво і реалізацію продукції. Якщо перше джерело збільшення доходів підприємства багато в чому залежить від зовнішніх умов його діяльності, то другий - практично виключно від самого підприємства, тобто від ступеня ефективності організації процесу реалізації послуг та товарів.

В даний час, в умовах ринкових відносин, підвищується самостійність підприємств, їх економічна і юридична відповідальність. Різко зростає значення ефективності господарської діяльності суб'єктів господарювання. У даних умовах підприємству для того, щоб вижити, правильно визначити свою стратегію і тактику поведінки на ринку, визначити результативність і доцільність в цілому, необхідно регулярно проводити оцінку економічної ефективності своєї діяльності, тобто оцінку ступеня відповідності результативності тактичних дій стратегічним цілям діяльності підприємства. Таке трактування ефективності передбачає необхідність формування якісно нових підходів до системи показників для оцінки економічної ефективності діяльності підприємства. практика свідчить, що управління економічною діяльністю підприємства це складний процес що вимагає уважного і докладного стратегічного аналізу для отримання достовірних відомостей про фінансово-господарський стан підприємства, що підтверджує актуальність вибраної теми кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є стратегічна оцінка економічної ефективності діяльності підприємства.

Для вирішення поставленої мети в роботі поставлені, і вирішені наступні завдання:

➤ визначена і охарактеризована система показників економічної ефективності діяльності підприємства;

- надана організаційно - економічна характеристика підприємства та визначено його конкурсний статус;
- проаналізована ефективності використання матеріально-технічної бази підприємства;
- проведений аналіз стану і ефективності використання основних і оборотних коштів підприємства;
- оцінена платоспроможність та ліквідність підприємства;
- здійснена діагностика рентабельності як основного показника, що характеризує економічну ефективність;
- розроблена стратегія економічної ефективності діяльності підприємства;
- розроблені основні стратегічні шляхи реалізації розробленої стратегії.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Робел Лоджистікс».

Предмет дослідження – показники економічної ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства.

Теоретичною і методологічною основою кваліфікаційної роботи стали законодавчі документи України, роботи зарубіжних і українських фахівців з економічної ефективності господарської діяльності підприємства. В процесі роботи застосована методологія системного аналізу, зокрема методи абстрактного моделювання, використані економіко-статистичні і економіко-математичні методи.

Інформаційною базою є роботи вітчизняних і зарубіжних авторів з питань економічної ефективності підприємства, законодавчі акти державних органів управління, матеріали статистичної і бухгалтерської звітності підприємства, спостереження автора в період проходження практики.

Наукову новизну складає запропонована методика стратегічного аналізу економічної ефективності господарської діяльності, а також розробка основних шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства в плановому періоді.

Наукова значущість проведеного дослідження по темі кваліфікаційної роботи полягає в розробці сучасного інструментарію для ухвалення науково

обґрунтованих рішень за оцінкою і оптимізації основних показників економічної ефективності.

Практична значущість роботи полягає в тому, що розроблені стратегічні методи оцінки і планування показників ефективності діяльності підприємства можуть бути використані на різних підприємствах.

Структура роботи. Робота складається з введення, трьох розділів, висновку і бібліографічного списку. Робота складається з 121 сторінки тексту, 29 таблиць, 13 рисунків та 6 додатків. Бібліографічний список включає 38 літературних джерел.

Ключові слова: ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ, РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ОЦІНКА, ДІАГНОСТИКА, ОБОРОТНІ КОШТИ, ПРИБУТОК, ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ, СТРАТЕГІЯ, ОПТИМІЗАЦІЯ, ВДОСКОНАЛЕННЯ, ПРОГНОЗУВАННЯ, МОДЕЛЮВАННЯ.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність, види та методи економічної ефективності діяльності підприємства

Проблема ефективності завжди посідала важливе місце серед актуальних проблем економічної науки. Зацікавленість нею виникає на різних рівнях управління економікою - від власників приватного підприємства до керівників держави.

Термін "ефект" у перекладі з латинської означає "результат". Отже, категорія "ефективність" може інтерпретуватись як "результативність". Термін ефект має значення результату, наслідку зміни стану певного об'єкта, зумовленої дією зовнішнього або внутрішнього фактора. Якщо провести математичну аналогію, то ефект - це дельта, приріст деякої змінної або різниця її попереднього і наступного значень. Зрозуміло, що значення цієї дельти може бути як додатним, так і від'ємним або взагалі нульовим. Подібно до цього й ефект може бути як позитивним, коли зміни є корисними, так і негативним, коли зміни деструктивні, або нульовим, коли змін немає. Утім, останній випадок, а саме коли результат нульовий, можна в конкретних умовах вважати або позитивним, або негативним ефектом і окремо не розглядати.

Таким чином, існує як об'єктивна зміна стану певної системи (об'єкта), так і її оцінка. Ця оцінка може мати кількісний і якісний характер. Типовий приклад якісних оцінок ми вже навели, розділивши множину ефектів на позитивні та негативні. Що ж стосується кількісного оцінювання, то воно здійснюється за допомогою різноманітних кількісних показників, які можна поділити на дві великі групи: часткові та загальні.

Отже, фактично визначення ефективності виробництва полягає в оцінці його результатів. Такими результатами можуть бути обсяги виготовленої продукції в натуральному чи вартісному (за оптовими цінами або за

собівартістю) виразі або прибуток. Але ж сама по собі величина цих результатів не дає змоги робити висновки про ефективність або неефективність роботи підприємства, оскільки невідомо, якою ціною отримані ці результати. Звідси для отримання об'єктивної оцінки ефективності підприємства необхідно також урахувати оцінку тих витрат, що дали змогу одержати ті чи інші результати. Процес виробництва здійснюється через поєднання факторів, що його визначають: засобів праці (основні фонди), предметів праці (оборотні фонди), робочої сили (трудові ресурси). Крім того, істотним чином на виробництво впливає фінансовий стан підприємства, а також певні організаційні, управлінські, технологічні та інші переваги, що відображаються як нематеріальні ресурси. Тож за оцінку витрат логічно взяти оцінку всіх перелічених ресурсів. Виходячи з цього можна дати таке визначення ефективності: ефективність підприємства являє собою комплексну оцінку кінцевих результатів використання основних і оборотних фондів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів за певний період часу.

Загальна методологія визначення ефективності може бути формалізована таким співвідношенням:

$$F = \frac{E}{P}, \quad (1.1)$$

де F - ефективність;

E - ефект (результати або прибуток);

P - витрати (ресурси).

При цьому слід мати на увазі, що, звичайно, перелік ресурсів підприємства, котрі визначають його ефективність, не є вичерпним, тобто в конкретних умовах на ефективність діяльності підприємства можуть чинити істотний вплив інші фактори. Але для середньостатистичного підприємства, яке діє в умовах ринку, урахування зазначених факторів гарантує отримання найбільш адекватної оцінки стану справ на підприємстві. Узагалі ж питання стосовно того, що вважати результатами виробництва, а що -

витратами, які зумовили появу цих результатів, є дискусійним. Учені-економісти висунули чимало пропозицій стосовно вирішення цього питання. Але з усієї їх множини найбільш обґрунтовані точки зору можна об'єднати в межах таких трьох підходів:

- 1) ресурсний, коли економічний результат зіставляється з економічною оцінкою виробничих ресурсів, які застосовуються під час виробництва;
- 2) витратний, коли економічний результат порівнюється з поточними витратами, які безпосередньо пов'язані з його досягненням;
- 3) ресурсно-витратний, що, як це видно з самої назви, являє собою певний компроміс між двома попередніми. Тобто до уваги береться як певна оцінка наявних ресурсів, так і оцінка поточних витрат. Проте застосування цього підходу має бути дуже зваженим і обережним, адже виникає проблема подвійного рахунку, а також значного впливу галузевих особливостей виробництв (фондомісткості, капіталомісткості, трудомісткості тощо).

Кожен із цих підходів має свої переваги та недоліки, і доцільність застосування того чи іншого з них визначається конкретними обставинами й поставленими завданнями.

Що стосується чисельника формули ефективності, то тут також можна виділити три найзагальніші підходи.

1. За результат береться валова вартість створеного за певний період продукту (наприклад, виготовлена або реалізована продукція за оптовими цінами).
2. Як результат беруть прибуток. Це досить поширений підхід, і при його застосуванні утворюється ціла множина показників рентабельності, коли прибуток зіставляється з собівартістю виробництва або з вартістю основних фондів, або з величиною активів підприємства чи його капіталом тощо.
3. За результат береться сума прибутку та амортизації. Річ у тім, що з точки зору попереднього підходу підприємство, яке має від'ємну величину прибутку (що визначається за тією або іншою законодавче визначеною методологією), автоматично є нерентабельним, а отже, й неефективним. Але

для перехідних економік, у яких відбуваються інтенсивні трансформаційні процеси, на думку окремих економістів, ефективною може вважатися діяльність і такого підприємства, яке не може забезпечити повного відтворення своїх ресурсів, передусім основних фондів. Ідеться про те, що втрати суспільства в разі ліквідації такого підприємства будуть все ж більшими, ніж тоді, коли воно продовжуватиме діяльність до повного спрацювання своїх основних фондів.

Завдання визначення ефективності виникає в різних ситуаціях, і його раціональне вирішення в конкретних умовах передбачає застосування тих або інших підходів чи методик. Можна виділити такі загальні напрямки, за якими визначається ефективність.

1. Оцінювання ефективності виробництва з метою забезпечення оптимальної стратегії управління ним. У межах цього напрямку досліджується насамперед ефективність використання ресурсів підприємства.

2. Оцінювання ефективності підприємства з метою визначення його привабливості як потенційного об'єкта інвестування. Таке оцінювання може здійснюватися самим підприємством, потенційним інвестором або ж для забезпечення об'єктивності - - незаінтересованою організацією. При цьому портфельні інвестори, як правило, задовольняються фінансовими показниками ефективності, а стратегічних здебільшого цікавить комплексна її оцінка.

3. Оцінювання ефективності підприємства на макрорівні з боку держави. Не слід вважати, що цей напрямок стосується виключно радянських часів, хоча об'єктивно в ті часи спостерігався розквіт діяльності в цьому напрямку. Але і в умовах ринку завдання такого плану вирішуються, хоча, звичайно, в інших масштабах.

Загальний підхід до вимірювання ефективності (порівняння результату з витратами), вироблений ще основоположниками економічної теорії не викликає, як правило, розбіжностей в середовищі учених. В той же час, в деяких публікаціях ще в однаковому сенсі використовуються поняття «ефект», «результат», «ефективність».

У економічній літературі проводяться дискусії про критерій, види і показники ефективності торгівлі.

Для кількісної оцінки ефективності необхідно знати її форми, джерела освіти і міру ефекту і витрат.

Окремі економісти вважають, що ефективність доцільно підрозділити на економічну і соціальну. Більшість розглядає її в трьох формах: економічної, соціальної і соціально-економічної. Проте чітке розмежування між цими формами в багатьох публікаціях прослідкувати досить складно.

До оцінки ефективності якої-небудь галузі народного господарства слід підходити з позиції її суспільної необхідності, тобто головної мети її функціонування в господарському механізмі.

З погляду ринкових законів – торгівля предметами народного споживання вирішує ряд народногосподарських завдань: задоволення духовних і матеріальних потреб суспільства, що ростуть, через систему споживчих властивостей продукції, що реалізовується; забезпечення обміну і стійкості грошей і фінансової стійкості підприємств галузі; задоволення матеріальних і духовних потреб членів трудових колективів і їх сімей, що ростуть, і інші завдання.

Причому завдання, назване першим, власне і визначає головну мету торгівлі – якнайповніше задоволення попиту населення на послуги, товари народного споживання. Вона, у свою чергу, реалізується через основні функції торгівлі, що полягають в доведенні послуг, товарів до споживачів за допомогою реалізації споживних вартостей і зміни форм вартості.

Таким чином, в процесі основної діяльності галузі, пов'язаної з реалізацією продукції, виявляються кінцеві соціально-економічні результати матеріального виробництва, безпосередньо торгівлі і процесу споживання. Зіставлення цих результатів з витратами дозволяє зміряти соціально-економічну ефективність торгівлі, суть якої визначається головною метою торгівлі – отримання оптимального прибутку за допомогою задоволення попиту покупців, тобто постійного пошуку збільшення об'єму продажів в конкурентному середовищі.

Аналіз і оцінка ефективності господарської діяльності підприємства відноситься до кінцевого етапу фінансового аналізу. Здійснення аналізу ефективності господарської діяльності підприємства вимагає відповідного інформаційного забезпечення, яке в умовах ринку достатньо часто є недоступним для користувачів інформації, зокрема, для зовнішніх – інвесторів, кредиторів, постачальників і ін.

Ефективність діяльності підприємства вимірюється одним із способів, що відображають результативність його роботи щодо величини авансованих ресурсів або величини їх споживання (витрат) в процесі фінансово-господарської діяльності.

Співвідношення між динамікою об'ємів виробництва продукції і динамікою витрат визначає характер економічного зростання. Економічне зростання господарської діяльності може бути досягнуте екстенсивним і інтенсивним шляхом. Перевищення темпів зростання продукції над темпами зростання ресурсів (витрат) свідчить про інтенсивний шлях розвитку підприємства.

Кількісне співвідношення екстенсивності і ефективності розвитку відображається в показниках використання виробничих і фінансових ресурсів. Екстенсивність розвитку вимірюється в кількісних показниках використання ресурсів – це чисельність працівників, величина використаних предметів праці, величина амортизації, об'єм основних виробничих засобів і оборотних активів.

Показники інтенсифікації розвитку – кількісні показники використання ресурсів, тобто продуктивність праці (або трудомісткість), матеріаловіддача (або матеріаломісткість). Фондовіддача (або фондомісткість), кількість оборотів оборотних активів (або коефіцієнт закріплення оборотних активів).

Об'єм реалізації послуг, товарів є результатом впливу всіх видів ресурсів. Підвищення якості послуг, товарів впливає на її кількість, економію ресурсів, повніше задоволення попиту покупців. Таким чином, показники якості є показниками інтенсифікації виробництва, які відображаються як на результатах виробництва, так і на витратах ресурсів.

Умовно можна представити. Що річні показники продуктивності праці, фондівіддачі і оборотності оборотних активів є показниками інтенсивного розвитку.

Схема джерел і кінцевих результатів інтенсифікації і ефективності господарської діяльності показана на рис. 1.1.



Рис. 1.1 – Схема факторів, показників і кінцевих результатів економічної ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства

Управління ефективністю стосується всіх чинників інтенсифікації і ефективності діяльності, які узагальнено називають техніко - організаційним рівнем підприємства. Аналіз чинників і шляхів підвищення техніко-організаційного рівня – ключ до підвищення показників інтенсифікації і ефективності діяльності.

На відміну від чинника інтенсивності і ефективності виділяють безпосередні джерела – резерви виробництва, якими можуть бути тільки виробничі запаси. В умовах існування товарно-грошових відносин оборот ресурсів виявляється в обороті фінансових ресурсів, що дозволяє характеризувати не тільки споживання засобів виробництва і праці в процесі господарської діяльності підприємства, а і використання основних засобів і оборотних активів.

Використання виробничих і фінансових ресурсів може мати як екстенсивний, так і інтенсивний характер. Поняття усесторонньої інтенсифікації охоплює і характеризує використання не тільки живого, а і упредметненої праці, тобто всієї сукупності виробничих і фінансових ресурсів. Можливість забезпечити зростання і достатньо високі темпи економічної ефективності діяльності підприємства дає перехід не тільки до переважно інтенсивного типу розвитку. Співвідношення екстенсивного і інтенсивного виробництва аналізується по співвідношенню кількісних і якісних показників використання ресурсів і характеризує ефективність господарювання.

Кінцеві результати господарської діяльності складаються під дією як інтенсивних, так і екстенсивних чинників. До екстенсивних чинників, що впливають на результати господарської діяльності, відносять дохід (виручку) від реалізації, чисельність працівників. Об'єм матеріальних ресурсів. До інтенсивних – матеріаловіддачу, фондівіддачу, продуктивність праці. Особливістю інтенсивного і екстенсивного використання ресурсів є їх взаємозамінність.

Недолік робочої сили можна компенсувати підвищенням продуктивності праці.

У економічній літературі пропонується розрізняти ресурсний і витратний метод при визначенні економічної ефективності. При ресурсному методі для вимірювання ефективності використовуються функціонуючі ресурси, які підрозділяються на: трудові, фінансові і матеріальні. У показниках ефективності можуть міститися відомості по окремих ресурсах, а також їх загальна сума, в останньому випадку вони повинні бути виражені єдиним вимірником. Трудові ресурси звичайно представлені числом працівників, заробітною платнею, масою застосованої праці; матеріальні ресурси – сукупністю засобів праці, як у вартісних, так і натуральних вимірниках; фінансові – середньорічною сумою оборотних коштів.

Витратний метод припускає використання як вимірників одноразових і поточних витрат, виражених у вартісній формі. До одноразових витрат відносяться капітальні вкладення, пов'язані з будівництвом, реконструкцією, розширенням і модернізацією об'єктів торгівлі, а також вкладення до оборотних фондів, що забезпечують експлуатацію даних об'єктів. Як вимірник поточних витрат (сума витрачання функціонуючих ресурсів за певний період) в торгівлі виступають витрати обігу.

Витрати і ресурси в як і результати діяльності мають соціально-економічну основу. Вони повинні мати суспільно-необхідний характер і прямувати на організацію оптимального процесу руху продуктів від виробництва до споживача. Витрати і ресурси при розрахунку ефективності мають підлеглий характер, їх метою є досягнення соціально-економічних результатів.

Кожен вид витрат, їх кількісна величина, повинні бути строго з науково-господарських позицій обґрунтовані. Власник і суспільство зацікавлені в ефективному використанні всіх видів ресурсів і витрат в торгівлі. Ці засоби торгівлі і ресторанного бізнесу для інших галузей є спожитими (витраченими), оскільки не можуть в даний момент бути застосовані поза торгівлею. Чим менше за них плановий або фактичний розмір, або чим ефективніше вони використовуються, тим більше вивільняється засобів для використання їх в інших ланках народного господарства.

Найбільш дискусійним є питання кількісного вимірювання ефективності, тобто вибір заходів результату, ресурсів і витрат.

У більшості публікацій висувається думка про необхідність застосування системи взаємозв'язаних узагальнювальних і приватних показників. Окремі економісти заперечують можливість вимірювання ефективності за допомогою одного узагальнюючого показника і пропонують декілька узагальнювальних показників. Інші – вважають, що необхідний єдиний узагальнюючий показник, який би відображав головну мету діяльності торгівлі і ресторанного господарства.

Заслуговує увагу пропозиція вимірювати ефективність торгівлі системою показників, які залежно від ступеня обхвату, виникаючих при цьому відносин підрозділяються на приватні, узагальнюючі і комплексні.

Наявність різних точок зору на кількісну оцінку ефективності торгівлі, викликає необхідність представити власну думку з даної проблеми з метою вироблення науково-методичного забезпечення подальших практичних досліджень по вибраній темі.

В зв'язку з цим, представляється правильним думка тих економістів, які вважають, що ефективність торгівлі і ресторанного бізнесу може бути виражена лише через систему показників.

Що стосується результату, ресурсів і витрат, то тут потрібен вибір таких вимірників, яких зручно використовувати на всіх рівнях планування.

Наприклад, дохід в умовах самофінансування, коли відбувається включення товарно-грошових відносин в механізм планового управління економікою, стає однією з основних результуючих показників діяльності підприємств і організацій. У цьому плані найбільше соціально-економічне навантаження несе прибуток, одержаний відшкодування з валового доходу витрат обігу. Оскільки, з одного боку, її отримання передбачає первинне виконання зобов'язань перед державою, підприємствами і іншими партнерами, а з іншого боку, її збільшення пов'язане з поліпшенням матеріального стимулювання, виробничого і соціального розвитку колективів.

## Класифікація видів і форм прояву ефективності

1. За наслідками отриманих результатів. За цією ознакою можна виділити три види ефективності: економічну, соціальну та соціально-економічну. Економічний ефект відображає різноманітні вартісні показники, що характеризують проміжні й кінцеві результати виробництва на підприємстві. Формами прояву економічної ефективності є різноманітні економічні ефекти: зростання продуктивності праці, зниження собівартості послуг, товарів, що виготовляється, збільшення прибутку, зниження матеріаломісткості, фондомісткості, трудомісткості послуг, товарів тощо.

Форми прояву соціальної ефективності пов'язані з отриманням соціальних ефектів: поліпшення умов праці, зростання життєвого рівня народу, поліпшення екологічних параметрів, збільшення тривалості життя людей та ін. Соціальний ефект зводиться до скорочення тривалості робочого тижня, збільшення кількості нових робочих місць і рівня зайнятості населення, поліпшення умов праці та побуту, стану навколишнього середовища, загальної безпеки життя. Соціальні наслідки виробництва можуть бути не лише позитивними, а й негативними (збільшення безробіття, посилення інфляції, погіршення екологічних показників). Форми прояву соціально-економічної ефективності зумовлені намаганням отримати максимальний економічний ефект при заданих параметрах соціального характеру.

2. За характером здійснюваних витрат. За цією ознакою розрізняють ефективність застосовуваних ресурсів та ефективність витрат (спожитих ресурсів). До ефективності застосовуваних ресурсів відносять: ефективність виробничих фондів, ефективність трудових ресурсів, ефективність нематеріальних активів. До ефективності витрат належать:

ефективність капітальних вкладень, ефективність поточних витрат, ефективність сукупних витрат. Як видно вже з самих назв окремих видів ефективності, що входять до першої та другої груп, поділ на ці групи зумовлений необхідністю дати відповідь на таке запитання: при визначенні

ефективності отриманий ефект слід відносити до всієї сукупності ресурсів, застосовуваних на підприємстві, чи тільки до тієї їх частини, що безпосередньо бере участь у створенні цього ефекту. Аналіз аргументів прибічників того чи іншого варіанта відповіді на це запитання свідчить, що єдиної думки тут немає. А в конкретній ситуації у разі необхідності оцінювання ефективності діяльності підприємства слід застосовувати той варіант, котрий є більш адекватним економічному завданню, що вирішується. Тому право на існування мають показники ефективності обох зазначених груп.

3. За видами господарської діяльності. До цієї групи показників ефективності належать: ефективність виробничої, торговельної, банківської, страхової та інших видів діяльності. Специфіка виду діяльності, безперечно, накладає певний відбиток на методологію визначення ефективності діяльності конкретного підприємства чи його структурних підрозділів, що проявляється в специфіці навіть самих показників ефективності, які застосовуються для цього.

4. За рівнем об'єкта господарювання. До цієї групи відносять: ефективність економіки в цілому, ефективність галузі, об'єднання підприємств, підприємства, структурного підрозділу підприємства, ефективність виробництва окремих видів послуг, товарів.

5. За рівнем оцінювання. Відповідно до цієї ознаки ефективність може бути рівня суспільства та рівня суб'єкта підприємництва (господарювання). Необхідність поділу показників ефективності на ці дві групи зумовлена певною антагоністичністю інтересів суспільства та індивіда або їх інституційних аналогів - держави та підприємства. Як наслідок, має місце невідповідність між критеріями оцінювання ефективності тих чи інших явищ або заходів (наприклад, економічних законів, зокрема з питань оподаткування). Держава має свої критерії, а підприємства - свої, і вони часто істотно різняться. Так, оцінюючи економічний ефект діяльності підприємства, держава обчислює його валовий прибуток. Останній містить суму податків та інших обов'язкових платежів, що виплачуються з прибутку. Для підприємства ж ефект - це чистий

прибуток, котрий залишається у його розпорядженні після сплати всіх обов'язкових платежів.

6. За умовами оцінювання. За цією ознакою виділяють реальну, розрахункову та умовну ефективність. Реальна ефективність - це фактичний рівень витрат та результатів за даними бухгалтерського обліку та звітності. Розрахункова - базується на проектних або планових показниках, отриманих розрахунковим шляхом. Умовна ефективність використовується для оцінювання роботи структурних підрозділів підприємства.

7. За ступенем збільшення ефекту. Ця ознака дає змогу виокремити первісну та мультиплікаційну ефективність. Необхідність такого поділу видів ефективності викликана тим, що в результаті здійснення тих чи інших заходів може спостерігатися як одноразовий ефект, так і мультиплікаційний. Мова про мультиплікаційний ефект може йти тоді, коли початковий ефект повторюється й примножується на різних рівнях даного підприємства, а також поширюється на інші підприємства та організації.

8. За метою визначення. За цією ознакою розрізняють абсолютну та порівняльну ефективність. Абсолютна ефективність характеризує загальну або питому (в розрахунку на одиницю витрат чи ресурсів) її величину, яку отримує підприємство в результаті своєї діяльності за певний проміжок часу. Порівняльна ефективність визначається шляхом порівняння можливих варіантів господарювання і вибору кращого з них. Її рівень відбиває економічні, екологічні, соціальні та інші переваги певного варіанта реалізації господарських рішень (напрямку діяльності) порівняно з іншими варіантами.

9. За типом процесу. Ця ознака дає змогу диференціювати підходи до оцінювання ефективності, ураховуючи специфіку окремих процесів, які відбуваються на підприємстві. З погляду цієї ознаки можна окремо розглядати ефективність виробничих процесів (з точки зору як організаційної, так і технічної), ефективність управління, ефективність інвестиційної, інноваційної, маркетингової, фінансової діяльності та ін.

## 1.2. Основні складові механізму стратегічної діагностики економічної ефективності діяльності підприємства

У міру розвитку бізнесу процес управління підприємством ускладнюється, ставлячи перед керівництвом все нові завдання. У цій ситуації топ-менеджерам важливо зосередитися на дійсно актуальних для бізнесу питаннях. Це практично неможливо за відсутності формалізованої системи, що відстежує основні показники діяльності і що дозволяє на базі цієї інформації впливати на процеси, що відбуваються на підприємстві. Практика показує, що одна з найбільш досконалих систем - управління результатами на основі ключових показників ефективності.

Успіх реалізації в підприємстві системи управління ефективністю безпосередньо залежить від комплексності, послідовності і взаємопов'язаності заходів, що проводяться. При цьому важливо розуміти, що управління ефективністю — багатогранна проблема, що допускає використання різних підходів і концепцій. Завдання керівника, стурбованого ефективністю діяльності компанії, якраз полягає в тому, щоб вибрати підхід, найбільшою мірою відповідний умовам його підприємства, і органічно вписати його в загальну систему управління організацією.

На наш погляд, систему управління ефективністю бізнесу розумно аналізувати як складову трьох взаємопов'язаних елементів:

***Етики результативності*** — організаційного контексту, культури і менталітету співробітників, в рамках яких компанія прагне досягти тих або інших результатів.

***Системи контролю і управління результатами підприємства*** — систематичних процесів, процедур і методологічних підходів, які використовуються для оцінки результатів діяльності компанії і зворотної дії з метою їх поліпшення.

*Систем управління ефективністю персоналу* — процесів і стимулів, використовуваних компанією для досягнення максимального рівня віддачі від співробітників.

Кожен з цих трьох елементів включає цілий ряд напрямів, які повинні бути тісно пов'язані між собою. Так, управління ефективністю персоналу включає параметри і критерії оцінки роботи співробітників, процес розгляду результатів їх роботи, зворотний зв'язок і оргвисновки. При цьому можна до безкінечності вимірювати ефективність роботи співробітників, але якщо результати цих вимірювань не пов'язати безпосередньо із заробітною платою і кар'єрним зростанням, тобто з системою мотивації, то ця робота буде абсолютно даремною. Етика високої результативності також формується під впливом ефективної системи мотивації і контролю, при чіткому визначенні цілей і пріоритетів компанії, ясному і однозначному розділенні повноважень і відповідальності (рис. 1.2).

Для українських підприємств найбільш важливим з перерахованих елементів системи управління ефективністю нам представляється управління результатами бізнесу. Зупинимося на його описі і покажемо на його прикладі необхідні взаємозв'язки в рамках комплексної системи управління ефективністю компанії.

Саме механізми вимірювання і оцінки результатів діяльності компанії — наріжний камінь загальної системи управління ефективністю, і саме тут багато підприємств зустрічають більшість утруднень. На перший погляд, тут немає нічого складного, адже існує фінансова і управлінська звітність, на основі яких можна формулювати завдання і контролювати їх виконання. Проте багато менеджерів погодяться, що часто з даних бухгалтерського і управлінського обліку неможливо отримати необхідну інформацію. Наприклад, на їх основі неможливо визначити об'єм доходів по одному виду послуг, товарів, груп клієнтів або об'єму витрат, пов'язаних з їх обслуговуванням. Не знаючи цього, дуже складно вести наочну розмову з керівниками, що відповідають за цей напрям.

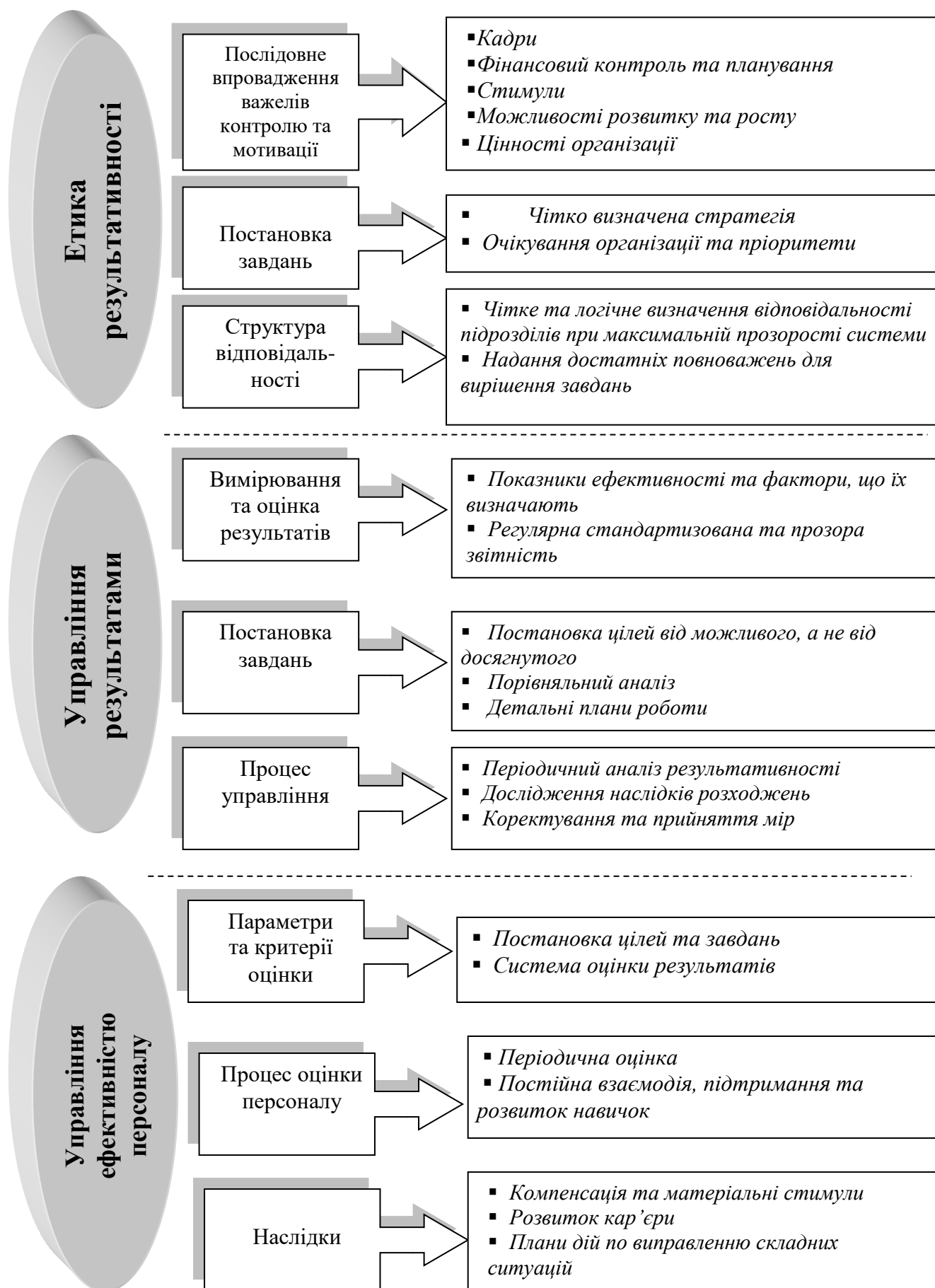


Рис. 1.2 – Елементи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства

Навіть якщо подібна інформація доступна, вона часто не дає відповіді на питання про дійсні причини тієї або іншої проблеми і шляхи виправлення ситуації. Наприклад, можуть бути неясні причини зниження продажів: чи то це наслідок вищої якості послуг, товарів конкурентів, чи то неефективно працює збутовий підрозділ, чи то проблеми треба шукати в постачаннях. Можна, звичайно, почати окремий розгляд, але і воно може кінчитися нічим. У будь-якому випадку, за відсутності точної інформації ухвалення управлінських рішень буде тривалішим і менш об'єктивнішим. Інформаційний вакуум позбавляє менеджерів можливості активно управляти діяльністю підлеглих ним підрозділів. Не маючи можливості однозначно формулювати завдання і ступінь їх пріоритетності, вони не можуть чітко відстежувати їх виконання.

Зіткнувшись з цими проблемами, багато компаній приступили до створення адекватної інформаційної бази, на основі якої можна вже вибудовувати процеси управління результатами бізнесу. Подібна система управління результатами складається з трьох елементів (рис. 1.3):

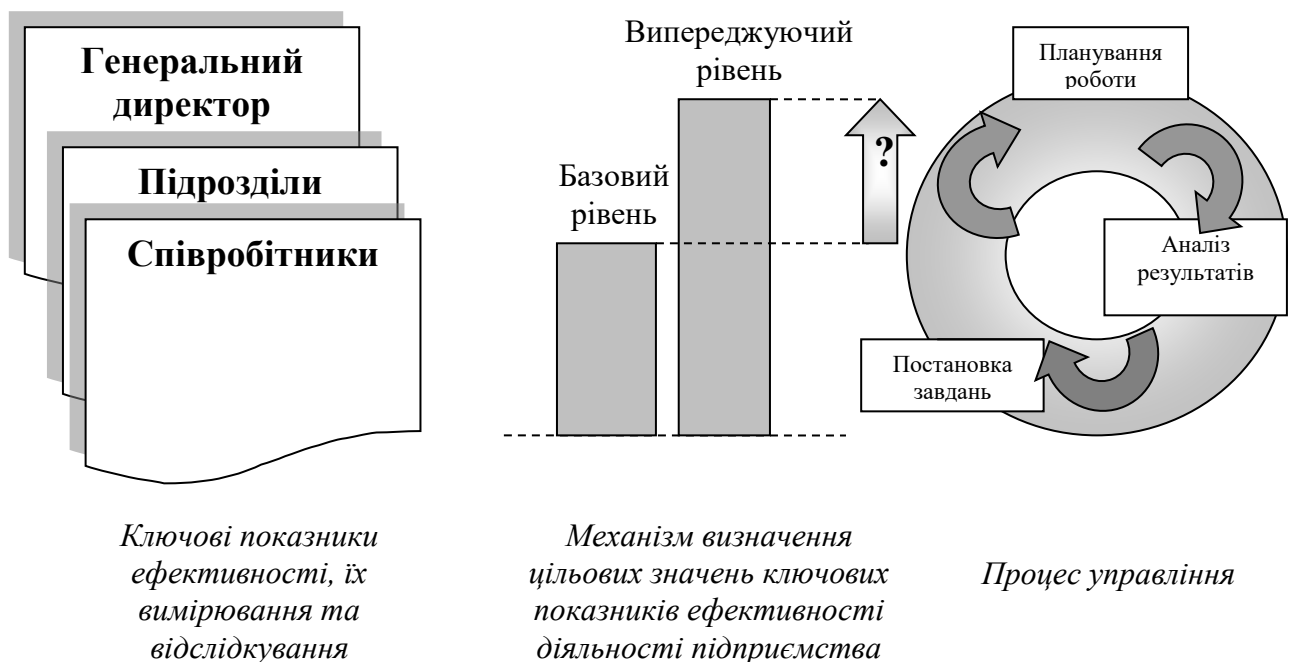


Рис. 1.3 – Елементи системи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства

- *Набір показників або ключові показники ефективності (КПЕ)* і що забезпечують їх вимірювання і відстежування процесу і інформація.
- *Механізм визначення цільових значень КПЕ.*
- *Процес управління* — ітеративний процес постановки завдань, планування роботи і оцінки результатів.

Ключовими показниками ефективності прийнято називати обмежений набір основних параметрів, які використовуються керівництвом для відстежування і діагностики результатів діяльності компанії і подальшого ухвалення на їх основі управлінських рішень. Ключові показники ефективності повинні відображати всю найбільш важливу інформацію для управління бізнесом.

КПЕ в чисельному виразі показують, наскільки результативна компанія в найважливіших для її бізнесу напрямках. Природно, для різних компаній і підрозділів в різний час і в різних умовах ці чинники (а отже, і КПЕ) відрізнятимуться. Проте аналіз практики успішних компаній указує на існування деяких загальних принципів створення систем КПЕ. Таких принципів, на наш погляд, п'ять.

**Зв'язок КПЕ з основними чинниками, що визначають вартість підприємства.** КПЕ повинні відстежувати параметри, що визначають зміни капіталізації компанії. Це можуть бути як фінансові показники (наприклад, операційні доходи основних підрозділів або залишок готівки на рахівницях), так і нефінансова інформація, що характеризує важливі операційні параметри роботи бізнесу (наприклад, середній час відповіді на заявки клієнтів, тривалість повного виробничого циклу послуг, товарів, частку нових продуктів в загальних продажах). КПЕ можуть також включати як випереджаючі індикатори, що допомагають керівництву передбачити результати діяльності компанії, так і показники вже досягнутих результатів.

У ідеалі, система КПЕ повинна складатися з набору індикаторів різних типів, що дозволяють відстежувати фінансові і операційні параметри діяльності компанії на різних тимчасових горизонтах. Останній чинник особливо

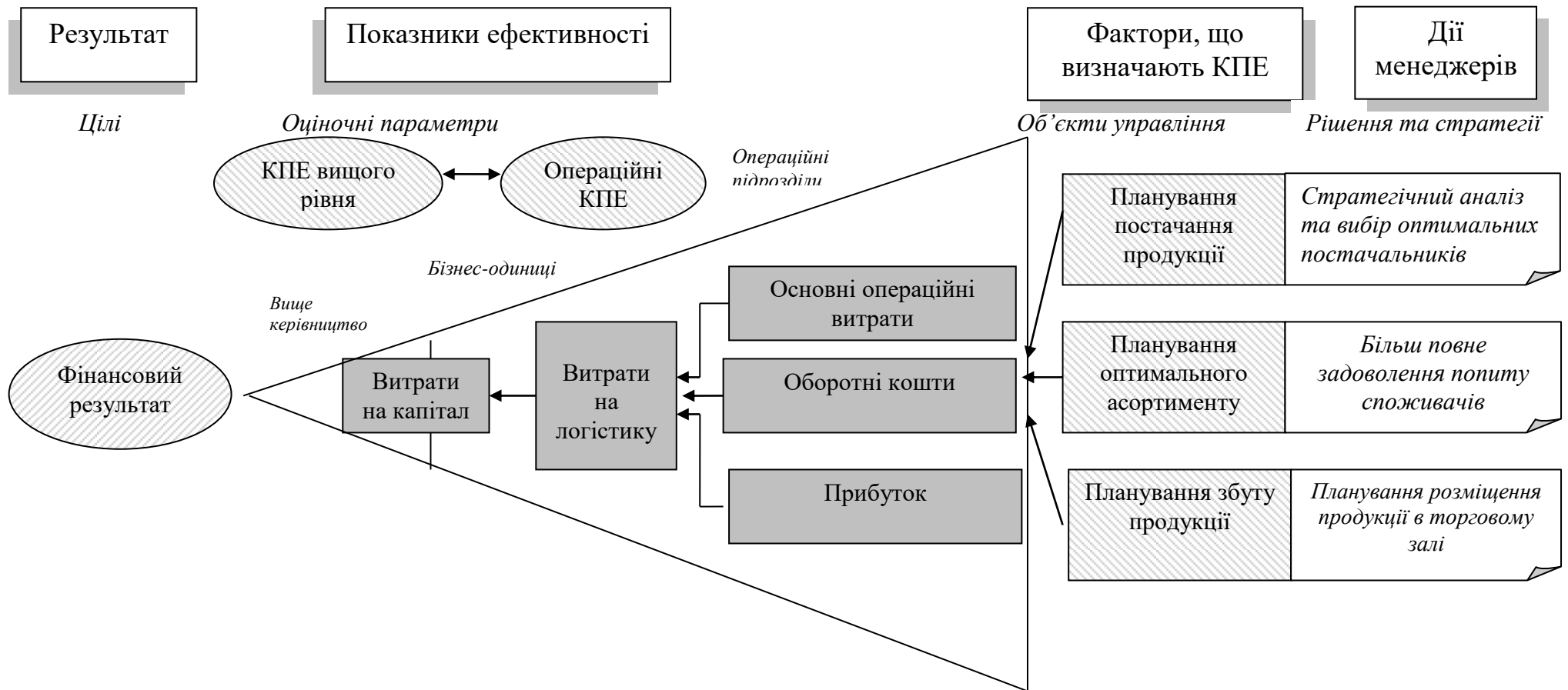


Рис. 1.4 – Набір взаємопов'язаних показників ефективності діяльності підприємства

важливий, оскільки наш досвід показує, що багато менеджерів часто фокусують системи управління ефективністю на поточних результатах діяльності організації, не зважаючи на той факт, що з часом нині ефективні напрями бізнесу вичерпують себе і необхідно постійно шукати їм заміну. Капіталізація компанії визначається не тільки її поточною діяльністю, але і, в не меншому ступені, очікуваннями інвесторів щодо зростання оборотів і прибутковості бізнесу. Саме тому система КПЕ компанії повинна включати ряд короткострокових і середньострокових прогностичних індикаторів, що відстежують потенціал розвитку бізнесу (наприклад, якість взаємин з клієнтами).

При цьому важливо, щоб система КПЕ на різних рівнях була взаємопов'язана, тобто кожен наступний шар показників повинен розкривати і деталізувати попередній на рівні конкретних чинників, підконтрольних тим або іншим керівникам. Так, одним з основних КПЕ для розділу публічної компанії, швидше за все, буде рівень і динаміка її капіталізації. Ключовим показником ефективності діяльності розділу регіонального підрозділу компанії, що відповідає за продажі, буде, швидше за все, об'єм доходів (а не прибуток). Менеджери всіх рівнів повинні знати, за які показники і в якому об'ємі вони несуть відповідальність і як вони можуть впливати на них.

**Адаптація основних показників ефективності до конкретних умов і завдань кожного підрозділу.** Чинники успіху різних напрямів бізнесу і підрозділів компанії різні і визначаються специфікою ситуації на ринку і усередині компанії. Тому у них повинні бути свої, відповідні їх ситуації показники ефективності. Навіть у двох багато в чому схожих підрозділів, що мають різні пріоритети розвитку (наприклад, зростання продажів в одному випадку і витрачання в іншому), повинні бути різні показники ефективності.

**Простота і зрозумілість системи показників.** Основних показників ефективності для кожного рівня організації повинно бути не більше 5—10. Відносно невелике число КПЕ для кожного рівня управління дозволяє менеджерам концентрувати свою увагу тільки на дійсно важливих речах. Це особливо важливо для вищого керівництва компанії. Так, Джек Уелч, при

перебуванні генеральним директором General Electric, отримував кожен ранок листок паперу всього з трьома показниками: число співробітників (індикатор витрат), зростання об'ємів продажів і об'єм отриманих замовлень. Іон щодня ухвалював рішення, щоб управляти цими параметрами. Основна ідея системи ключових показників ефективності для всієї організації полягає в чіткому і формалізованому визначенні основних чинників, що визначають результати бізнесу, їх деталізації для кожного рівня управління і постановці конкретних завдань для конкретних менеджерів, що забезпечують їх виконання. Абсолютно безглуздо ставити співробітникам завдання в термінах, які їм не зрозумілі, коли вони не знають, чого від них хочуть і що вони повинні робити. Але ще безглуздіше створювати набір КПЕ для підрозділу, якщо воно не має можливостей впливати на значення відстежуваних параметрів. Чим простіше і зрозуміліше співробітникам система КПЕ, тим вона ефективніша.

**Ітеративність.** Побудувати ефективну систему КПЕ раз і назавжди неможливо. Навпаки, у міру того, як міняються зовнішні умови і пріоритети, у міру внутрішнього розвитку організації, використовувані КПЕ і їх відносна пріоритетність можуть і повинні мінятися. Дуже важливі загальна логіка і підхід до управління результатами бізнесу за допомогою КПЕ, конкретні показники залежатимуть від специфіки моменту.

Нарешті, для того, щоб система КПЕ дійсно працювала, керівництво і співробітники компанії повинні повністю прийняти її логіку, яка у свою чергу повинна бути інтегрована у всі основні управлінські процеси: визначення потенціалу, планування і постановка завдань, оцінка результатів діяльності і оплати праці і т.д. Таким чином, необхідний комплексний підхід до всієї системи управління результатами бізнесу, що включає і КПЕ, і планування, і постановку завдань на їх основі, і процес управління, заснований на цих ввідних.

Система показників ефективності пропонується в розгорнутому вигляді. Загальними принципами раціонального вибору системи показників.

Система показників ефективності має:

- відображати витрати всіх видів ресурсів, що споживаються на підприємстві;
- створювати передумови для виявлення резервів підвищення ефективності виробництва;
- стимулювати використання всіх резервів, наявних на підприємстві;
- забезпечувати інформацією стосовно ефективності виробництва всі ланки управлінської ієрархії;
- виконувати критеріальну функцію. Тобто для кожного з показників мають бути визначені правила інтерпретації їх значень.

По ступеню узагальнення показники економічної ефективності необхідно розділити на дві великі групи:

- загальні показники;
- специфічні показники.

#### Загальні показники економічної ефективності

До загальних показників економічної ефективності відносяться:

1. *Ресурсовіддача* (РВ) – віддача сукупних ресурсів підприємства. Показник ресурсовіддачі розраховується як відношення об'єму товарообороту до середньої суми використовуваних ресурсів (основним коштам, оборотним коштам, засобам на оплату праці).

$$РВ = \frac{T}{P_{ср}} = \frac{T}{ОФ + ОБЗ + ФОП} \quad (1.2)$$

де, ОЗ – середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.;

ОБК – середньорічна вартість оборотних коштів підприємства, тис.грн.;

ФОП – витрати на оплату праці, тис.грн.

*Ресурсовіддача господарських ресурсів* розраховується по формулі:

$$РВ = \frac{T}{ОФ + ОБК} \quad (1.3)$$

2. *Рентабельність ресурсів.*

Якщо результат діяльності виражається сумою прибутку, то економічна ефективність характеризується рентабельністю ресурсів, яка розраховується відношенням суми прибутку до суми ресурсів.

Виділяють наступні види рентабельності:

1) Рентабельність сукупних ресурсів (економічна):

$$R_{рес} = \frac{Пч}{Рес_{ср}} \times 100 \quad (1.4)$$

2) Рентабельність господарських ресурсів (капіталу):

$$R_{рес} = \frac{Пч}{ОФ + ОбС} \times 100 \quad (1.5)$$

3) Рентабельність комерційна:

$$R_{рес} = \frac{Пч}{Т} \times 100 \quad (1.5)$$

#### *Специфічні показники економічної ефективності*

Специфічні показники економічної ефективності – це показники що виражають ефективність окремого виду ресурсів:

- основних фондів;
- фінансових ресурсів;
- трудових ресурсів;
- витрат.

#### *Показники ефективності фінансової діяльності*

Для об'єктивної оцінки фінансового стану підприємства важливе значення має розрахунок та застосування показників ліквідності. Вони дають можливість оцінити рівень платоспроможності підприємства на певний момент часу, а також у випадках виникнення надзвичайних ситуацій. З цією метою застосовують систему коефіцієнтів ліквідності, що розрізняються між собою розміром ліквідних активів та розглядаються як джерело покриття зобов'язань (табл..1.1).

Кожен із зазначених коефіцієнтів має своє аналітичне призначення. Так, загальну оцінку платоспроможності підприємства дає коефіцієнт загальної ліквідності.

Таблиця 1.1

Показники ліквідності та алгоритми їх розрахунку за балансом  
підприємства

Назва показника	Призначення показника	Оптимальне значення	Алгоритм розрахунку за балансом
1	2	3	4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Показує, яка частина поточної заборгованості підприємства може бути погашена негайно на дату складання звітності	0,2 – 0,3	$\frac{\text{ряд.}(220+230+240)}{\text{ряд.}(620+430 \text{ до } 1\text{р.} + 630 \text{ до } 1\text{р.})}$
Коефіцієнт термінової ліквідності	Показує, яка частина поточної заборгованості підприємства може бути погашена за рахунок готівки та очікуваних надходжень від дебіторів	0,7 – 0,8	$\frac{\text{ряд.}(260+270 \text{ до } 1\text{р.} - 100-110-120-130-140)}{\text{ряд.}(620+430 \text{ до } 1\text{р.} + 630 \text{ до } 1\text{р.})}$
Коефіцієнт загальної ліквідності	Дозволяє виявити, в якій мірі поточні активи покривають поточні зобов'язання підприємства	2,0 – 2,5	$\frac{\text{ряд.}(260+270 \text{ до } 1\text{р.})}{\text{ряд.}(620+430 \text{ до } 1\text{р.} + 630 \text{ до } 1\text{р.})}$
Коефіцієнт ліквідності запасів	Показує, в якій мірі матеріальні цінності покривають поточні зобов'язання підприємства	–	$\frac{\text{ряд.}(100+110+120+130+140)}{\text{ряд.}(620+430 \text{ до } 1\text{р.} + 630 \text{ до } 1\text{р.})}$
Коефіцієнт ліквідності коштів у розрахунках	Показує, в якій мірі очікувані надходження від дебіторів будуть використані для погашення поточних зобов'язань підприємства	–	$\frac{\text{ряд.}(150+160+170+180+190+200+210-250+270 \text{ до } 1\text{р.})}{\text{ряд.}(620+430 \text{ до } 1\text{р.} + 630 \text{ до } 1\text{р.})}$
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	Показує, який розмір кредиторської заборгованості припадає на 1 грн дебіторської	–	$\frac{\text{ряд.}(530+540+550+560+570+580+590+600)}{\text{ряд.}(160+170+180+190+200+210)}$
Коефіцієнт мобільності активів	Показує, яку частку в активах підприємства займають оборотні активи	$\geq 0,5$	$\frac{\text{ряд.}(260+270 \text{ до } 1\text{р.})}{\text{ряд.}280}$
Коефіцієнт співвідношення активів	Показує рівень співвідношення між оборотними та необоротними активами підприємства	$> 1$	$\frac{\text{ряд.}(260+270 \text{ до } 1\text{р.})}{\text{ряд.}080}$

В міжнародній аналітичній практиці він має ще назву – коефіцієнт покриття, поточної ліквідності та оптимальне значення, яке залежить від галузі діяльності. Це

коефіцієнт універсальний, так як аналітиками застосовується не лише при оцінці рівню платоспроможності, але й, наприклад, діагностиці ймовірності банкрутства підприємства. Його оптимальне значення (2 – 2,5) свідчить, що оборотні активи повинні у двічі перевищувати розмір поточних зобов'язань підприємства. При значенні показника нижче за оптимальне суб'єкт господарювання вважається платоспроможним, але має ознаки фінансового ризику в оплаті боргів. Рівність поточних активів і короткострокових зобов'язань (значення коефіцієнту  $>1$ ) є свідченням загрози для фінансової стабільності підприємства, так як воно має можливість розрахуватися лише з боргами, власного капіталу в обороті для продовження господарської діяльності не матиме. При значенні коефіцієнту  $<1$  підприємство визнається неплатоспроможним, оскільки не в змозі оплатити свої зобов'язання.

Коефіцієнт термінової ліквідності (швидкої ліквідності, проміжного покриття, миттєвої оцінки) допомагає оцінити можливість погашення підприємством поточних зобов'язань у разі виникнення критичних обставин. Однак при оцінці рівню платоспроможності за вказаним показником слід враховувати “якість” складу оборотних активів, дебіторської заборгованості, реальність і терміновість її повернення на підприємство.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є свідченням достатності грошових коштів для негайного покриття зобов'язань. При цьому підприємство повинно погасити не менше 20 % короткострокових боргів, що є запорукою його платоспроможності. Однак більшість вітчизняних підприємств мають значення показника нижчі за оптимальні, але це не дає підстави робити висновок про неможливість розрахунків, так як усі кредитори одночасно не звертаються з вимогами про повернення боргів.

Інші, вищенаведені показники ліквідності, розраховуються аналітиками за потребою, оптимальних значень не мають, їх визначають індивідуально для кожного підприємства та свідчать про частку певного виду поточних активів у покритті зобов'язань.

Значення, динаміка коефіцієнтів платоспроможності цікавить як внутрішніх, так і зовнішніх користувачів аналітичної інформації. Зокрема:

- постачальників => коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- банківські установи => коефіцієнт термінової ліквідності;
- покупців та акціонерів => коефіцієнт загальної ліквідності.

Показники ефективності використання фінансових ресурсів

1) *рентабельність оборотних коштів* (Доля) характеризує суму прибутку, одержаної з розрахунку на 100 грн. оборотних коштів:

$$P_{ок} = \frac{П}{ОбК} \times 100 \quad (1.6)$$

2) *тривалість одного обороту в днях* означає за скільки днів оборотні кошти здійснили один оборот

$$t = \frac{ОбК \times Д}{T} \quad (1.7)$$

де, Д – кількість днів в періоді.

4) *коефіцієнт фондівдачі оборотних коштів* показує об'єм товарообороту одержаного на 1 грн. оборотних коштів або скільки оборотів за період здійснили оборотні кошти.

$$K_{фо} = \frac{T}{ОбК} \quad (1.8)$$

5) *коефіцієнт оборотності оборотних засобів*

$$K_o = \frac{Д}{t} \quad (1.9)$$

Таким чином, розглянута нами система показників оцінки економічної ефективності господарської діяльності підприємства дозволить детальніше проаналізувати господарську діяльність підприємства, виявити недоліки.

### 1.3. Комплексний аналіз ефективності діяльності підприємств в Україні

Сучасний етап розвитку ринкової економіки в Україні передбачає орієнтацію виробництва на задоволення невпинно зростаючого попиту населення, що викликає необхідність пошуків нових механізмів управління з метою забезпечення ефективного та прибуткового функціонування кожного суб'єкта ринкових відносин.

Виняткова роль торгівлі при цьому визначається тим, що ринкова економіка заснована на принципах вільного підприємництва, різноманіття форм власності на засоби виробництва, ринкового ціноутворення, договірних відносин між суб'єктами господарювання, обмеженого втручання держави в діяльність підприємств. Розвиток торгівлі в умовах ринкової економіки відбувається при глибокому поєднанні відтворювальних, міжгалузевих і галузевих інтересів.

Торгівля є тією галуззю народногосподарського комплексу, в якій чітко відображаються всі пропорції і диспропорції, що мають місце в народному господарстві країни. Її розвиток багато в чому залежить від структурної політики держави. Реалізація соціальної і структурної орієнтації економіки країни на задоволення споживчого попиту населення дозволяє створити організаційну основу для розвитку торгівлі.

Оскільки торгівля знаходиться під впливом глибоких структурних зрушень і диспропорцій між виробництвом і споживанням, то саме вона сприяє розширенню ринку, масштабів виробництва, впливає на формування нагромаджень, які є основною умовою розширеного відтворення, виступає сполучною ланкою між сферою виробництва і споживання.

Не можна оминати й того, що торгівля сама створює національний дохід за рахунок отриманих торговельних надбавок (націнок), які надаються виробниками для відшкодування витрат реалізації послуг, товарів та отримання прибутків підприємствами.

Деякі аспекти аналізу торгівлі досліджені в роботах великої кількості вітчизняних і зарубіжних учених-економістів [12, 17, 18, 23, 46, 51]. Вивчення наукових надбань з питань торгівлі дозволило усвідомити найважливіші аспекти її розвитку, виявити сильні та слабкі сторони й зробити висновок про необхідність поглиблення наукових досліджень, розробки концептуальних напрямів розвитку торгівлі з урахуванням нових реалій внутрішнього і зовнішнього соціально-економічного середовища, пов'язаних з посиленням інтеграційних і глобалізаційних процесів.

Розвиток торгівлі в останнє десятиліття характеризується значними інституціональними змінами, а також впливом сукупності соціально-економічних факторів, викликаних трансформацією економіки.

Дослідження трансформаційних процесів торгівлі України дає підстави стверджувати, що при відносній консервативності структури народного господарства досить динамічно протікають процеси змін форм і методів торгівлі. Закономірність змін так визначив В. Ойкен: «Усе господарське становлення проявляється у двох формах: у змінах конкретного господарського порядку і змінах економічного процесу, що протікає в рамках цього порядку. По-перше, перетворень зазнає структура господарства. По-друге, господарська повсякденність не повторюється в незмінному вигляді. Змінюються спосіб і обсяг забезпечення благами, використання продуктивних сил, розмір застосовуваного апарату засобів виробництва, техніка і розміщення виробництва. Будь-яка перебудова господарського порядку обумовлює переорієнтацію економічного процесу, але не навпаки. Не кожне зрушення економічного процесу вимагає зміни господарського порядку» [12, с.230].

Правдивість наведеного визначення підтверджують кількісні радикальні зміни, що відбулися в економіці України після проголошення незалежності, внаслідок чого створено корпоративний та приватний сектори, розроблено основний каркас інфраструктури торгівлі. Суб'єкти торговельної діяльності вже адаптувалися до функціонування в нових умовах. Починаючи з 2000 р.,

розпочалося відчутне економічне зростання, яке дозволило Україні за темпами зростання ВВП увійти до лідируючої групи країн не тільки колишнього СРСР, а й світу. У 2020 - 2021 рр. позитивні тенденції розвитку економіки закріпились. Зокрема, ВВП у 2020 р. порівняно з 2019 р. зріс на 9,6 %, а в 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 12,0 %. Найбільше зростання валової доданої вартості у 2020 р. спостерігалось в обробній промисловості, будівництві, оптовій та роздрібній торгівлі, а в 2021 р. - у сільському господарстві, мисливстві та лісовому господарстві, будівництві, оптовій і роздрібній торгівлі та обробній промисловості.

Порівняння темпів зростання ВВП з іншими економічними показниками дозволило виявити вищі темпи зростання оптового та роздрібного товарообороту. Наприклад, у 2021 р. фізичний обсяг оптового товарообороту порівняно з 2020 р. збільшився на 17,5%, а обсяг товарообороту підприємств роздрібною торгівлі та ресторанного господарства у порівнянних цінах - на 20%. Таке співвідношення названих темпів є результатом позитивного впливу на торгівлю як макро-, так і мікроекономічних факторів.

Таблиця 1.2

## Структура торговельних підприємств України за формами власності

(%)

Види власності	2012 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Державна	21,09	12,21	0,71	0,62	0,57
Комунальна	-	-	1,33	1,21	1,14
Колективна	70,98	76,5	58,99	59,01	58,89
Приватна	7,9	11,24	38,12	38,29	38,50
Власність міжнародних організацій та юридичних осіб інших держав	-	-	0,84	0,97	0,90

Серед макроекономічних факторів позитивного впливу на темпи розвитку торгівлі слід виділити зростання платоспроможності населення за рахунок невпинного підвищення в останні роки мінімальної та інших видів заробітної плати, завершення погашення заборгованості із заробітної плати, підвищення пенсій, стипендій та соціальних виплат. Наприклад, номінальні

доходи населення України «січень-листопад 2021 р. зросли на 21,7 % порівняно з відповідним періодом 2020 р., а реальні - на 16,2 %, середньомісячна номінальна заробітна плата зросла у цей же період - на 25,5 %, а реальна - на 24,1 %.

Одним з головних мікроекономічних факторів є зміни форм власності. Торгівля однією з перших галузей економіки країни почала функціонувати на ринкових засадах. Частка підприємств торгівлі державної форми власності в Україні скоротилась у 2020 р. до 0,57 %, а питома вага цих підприємств у загальному обсязі товарообороту становила менше 8 %. Домінуючою формою власності стала колективна, хоча її значення невпинно скорочується через посилення ролі приватної власності (таблиця 1.1). Якщо у 2012 р. частка колективних підприємств становила 71% від загальної їх кількості, то у 2020 р. - впала до 59%, тобто зменшилася на 12 відсоткових пунктів. Друге місце посідають приватні підприємства, частка яких зростає. У 2020 р. ця частка досягла 38,5%, що майже у 5 разів більше ніж було у 2012 р.

Аналогічно змінилася структура підприємств роздрібною торгівлі Дніпропетровської області. Відмінністю є лише те, що питома вага колективних підприємств становила у 2023 р. 83,2%, що на 24,2 % більше ніж у торгівлі України загалом, а приватних - навпаки, менше на 23,1%.

81% торговельних підприємств Дніпропетровської області на початок 2021 р. мали до 15 працівників (у 2020 р. таких підприємств було 82,6%), 54,3 % з яких мали до 5 працівників. Підприємства з чисельністю працівників більше 100 осіб становили у 2021 р. 1,9 % (2020 р. - 1,5%) в загальній кількості торговельних підприємств Дніпропетровської області. Слід вказати й на те, що мережа роздрібною торгівлі навіть протягом 2012-2023 рр. в області скорочувалась.

Мережа роздрібною торгівлі всієї України на початок 2021 р. становила тільки 8,4 % від тієї кількості, яка була на початку 2008 р., тобто скоротилась майже у 12 разів. За період 2008 - 2022 рр. кількість підприємств роздрібною торгівлі в Україні зменшилась на 43,1 %, а торговельна площа - на 46,1%.

Такі зміни проявилися в падінні обсягів товарообороту. Наприклад, роздрібний товарооборот України у порівнянних цінах у 2020 р. становив тільки 10,6 % порівняно з 2006 р. Правда, проти 2012 р. він зріс у 11 разів загалом в Україні. З 2001 р., спостерігається невпинне зростання обсягів роздрібного товарообороту як по областях, так і в Україні загалом.

Розвиток торгівлі Дніпропетровської області проявився і в зростанні кількості прибуткових підприємств. За даними Дніпропетровської облдержадміністрації, у 2023 р. кількість прибуткових підприємств торгівлі зростає.

Оскільки торгівля поєднує різні цілі й задачі всієї безлічі (сукупності) економічних операцій, у тому числі й посередницького характеру між виробником і споживачем, то її роль визначається такими головними аспектами:

просторовий, що охоплює транспортування та розповсюдження послуг, товарів по певній території з метою наближення їх до споживача;

функціональний, який полягає у пристосуванні виробництва до кількісних і якісних вимог споживачів, тобто в узгодженні пропозиції з попитом;

часовий, пов'язаний з узгодженням термінів і темпів постачання послуг, товарів як з ритмом виробничого процесу, так і з динамікою попиту.

Місія торгівлі в ринковій економіці визначається її місцем і роллю в загальній системі розподілу послуг, товарів і охоплює комплекс операцій, що дозволяють довести виготовлені товари, послуги до споживача. Сутність торгівлі полягає в доведенні послуг, товарів до покупців, якими можуть бути кінцеві споживачі або переробними послуг, товарів, полегшуючи їм вибір, придбання і постачання.

Звичайно, торгівля - це галузь, у якій проміжне споживання об'єктивно не має великого значення у валовому випуску послуг, товарів. Тому спостерігається високий рівень економічної ефективності діяльності

торговельних підприємств. Податкове навантаження торговельних підприємств досить істотне. У 2023 р. 26,1 % податків в економіці надійшло від торгівлі і ресторанного господарства, тоді як частка валової доданої вартості підприємств цієї галузі складала 13,0 % (при цьому не враховуються податки на продукти) - за даними інтернетресурсів.

У сфері торгівлі простежуються вагомі диспропорції, що свідчать про серйозні розбіжності і проблеми в розвитку внутрішнього ринку. Збільшення роздрібного товарообороту, на жаль, не супроводжується зміцненням фінансового стану суб'єктів торговельної діяльності (таблиця 1.2). Навіть тоді, коли загальні економічні показники внутрішньої торгівлі мали тенденцію зростання, фінансовий стан торговельних підприємств зміцнювався дуже повільно. Незважаючи на те, що ВВП і роздрібний товарооборот зростають, частка збиткових підприємств зменшується дуже повільно, а сума збитків зростає.

Управління підприємством у перехідній економіці складніше, ніж при стійкій економічній системі. Складність пов'язана з необхідністю врахування умов «турбулентності» зовнішнього середовища. В результаті інституціональних перетворень змінюється управління і зростає кількість підприємств, зокрема, у сфері надання послуг, де появилися спеціалізовані комерційні підприємства. На 1 січня 2024 р. загальна кількість діючих підприємств в економіці України становила 981054, в тому числі в промисловості - 108325, сільському господарстві - 81970, будівництві - 59714, торгівлі і громадському харчуванні - 258475. Частка прибуткових підприємств основних галузей економіки в 2020 р. зроста на 0,5 відсоткового пункти порівняно з 2000 р. і становила тільки 62,8 % [165, с.63], а на початок 2024 р. вже досягла 66,3%. Та все ж третина підприємств знаходиться у стані виживання і потребує ефективних механізмів управління. Аналогічна ситуація спостерігається і в торгівлі, де збиткові підприємства навіть у 2020 р. становили 34,7% від загальної кількості.

Таблиця 1.3

Макроекономічні показники розвитку торгівлі підприємств України  
у фактичних цінах\*

Види власності	2012 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
<b>Валовий внутрішній продукт, млрд.грн.</b>	81,5	170,1	204,2	225,8	264,2
у розрахунку на одного мешканця, грн.	1595	3436	4195	4985	5525
у відсотках до попереднього року	90,0	105,9	109,1	105,1	109,4
<b>Роздрібний товарооборот, млрд.грн.</b>	17,3	28,8	34,4	17,6	50
у відсотках до ВВП	21,3	16,9	17,0	827	18,9
у розрахунку на одного мешканця, грн.	339	581	707	115,7	1046
у відсотках до попереднього року	94,9	108,1	113,7	4,8	120,5
<b>Збиток від звичайної діяльності до оподаткування, млрд.грн.</b>	-	4,3	4,5	35,7	7,1
<b>Частка підприємств, які отримали збиток від звичайної діяльності до оподаткування, % до загальної кількості підприємств</b>	-	36,3	36,3	129,6	34,7
<b>Грошові доходи населення, млрд.грн.</b>	40,3	86,9	109,4	118,5	154,3
у відсотках до попереднього року	152,1	140,5	125,9		118,1
у відсотках до ВВП	49,4	51,1	54,2	57,4	58,4

\*- за мінусом окупованих територій

Загальна нестача фінансових ресурсів для забезпечення розвитку економіки країни позначилася негативно і на економіці Дніпропетровської області. Фінансовий стан підприємств торгівлі Дніпропетровської області протягом останніх 5 років був нестійким. Що пояснюється низьким рівнем забезпеченості підприємств власним капіталом і підтверджується розрахованими коефіцієнтами фінансової незалежності (автономії).

Таблиця 1.4

Динаміка показників рентабельності на торговельних підприємствах  
Дніпропетровської області за 2019-2023 роки

Показники	Од.вим.	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
<b>Рентабельність продажу</b>	%	<b>1,68</b>	<b>-0,42</b>	<b>0,23</b>	<b>1,68</b>	<b>5,68</b>
відхилення від попереднього року	°/п	-	-2,11	0,66	1,45	4,00
відхилення від 2019 року	°/п	0,00	-2,11	-1,45	-0,01	4,00
<b>Рентабельність капіталу</b>	%	<b>2,44</b>	<b>-0,55</b>	<b>0,34</b>	<b>2,45</b>	<b>8,98</b>
відхилення від попереднього року	°/п	-	-2,99	0,89	2,11	6,53
відхилення від 2019 року	°/п	0,00	-2,99	-2,10	0,01	6,54
<b>Рентабельність власного капіталу</b>	%	<b>18,12</b>	<b>-7,03</b>	<b>4,66</b>	<b>20,21</b>	<b>57,23</b>
відхилення від попереднього року	°/п	-	-25,15	11,69	15,56	37,02
відхилення від 2019 року	°/п	0,00	-25,15	-13,47	2,09	39,11
<b>Рентабельність позикового капіталу</b>	%	<b>2,82</b>	<b>-0,60</b>	<b>0,36</b>	<b>2,79</b>	<b>10,65</b>
відхилення від попереднього року	°/п	-	-3,42	0,97	2,42	7,87
відхилення від 2019 року	°/п	0,00	-3,42	2,46	-0,03	7,83
<b>Рентабельність необоротних активів</b>	%	<b>14,20</b>	<b>-3,95</b>	<b>2,65</b>	<b>15,92</b>	<b>72,42</b>
відхилення від попереднього року	°/п	-	-18,15	6,60	13,27	56,50
відхилення від 2019 року	°/п	0,00	-18,15	-11,55	1,72	58,22
<b>Рентабельність оборотних активів</b>	%	<b>2,95</b>	<b>-0,64</b>	<b>0,39</b>	<b>2,89</b>	<b>10,25</b>
відхилення від попереднього року	°/п	-	-3,59	1,063	2,51	7,36
відхилення від 2019 року	°/п	0,00	-3,59	-2,56	-0,05	7,31

Для більш наочного уявлення про динаміку зміни прибутковості торговельних підприємств України нами складено діаграму (рис.1.5)

Підприємства України за 2023р. одержали фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування в середньому у сумі 70,2 млрд.грн, що на 14,3% перевищує обсяги за 2022р. При цьому, 69,1% підприємств були прибутковими і отримали 91,1 млрд.грн. прибутку, що в 1,2 раза більше, ніж за 2022р. Збитково працювало 30,9% підприємств, якими допущено збитків на суму 20,9 млрд.грн., що в 1,3 раза більше проти 2022р.

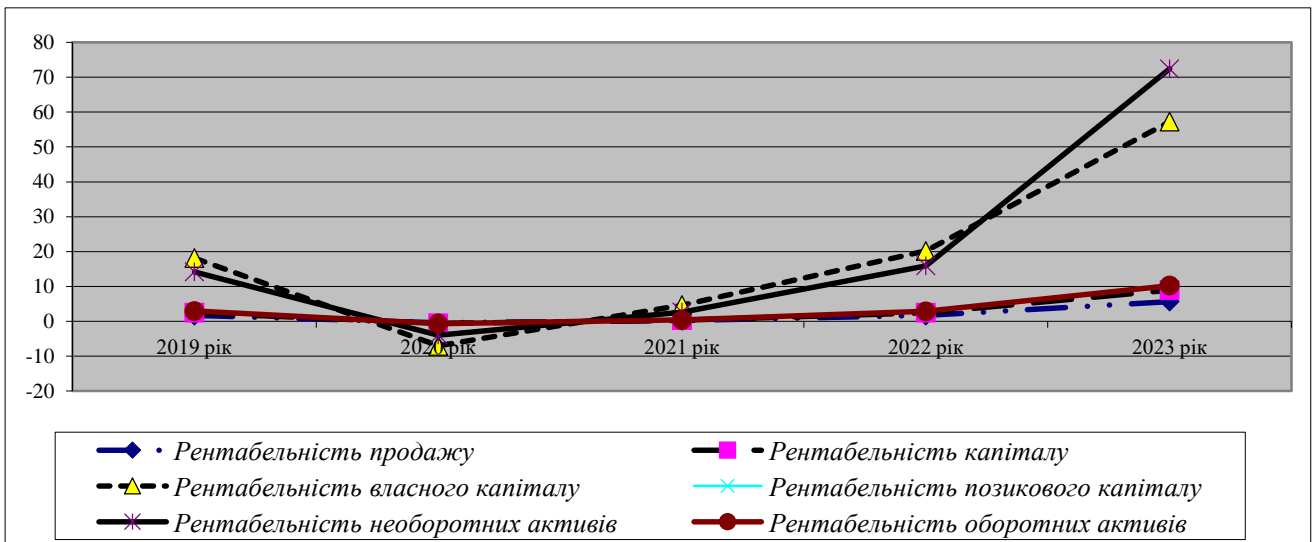


Рис. 1.5 - Динаміка показників рентабельності торгівельних підприємств України за 2019-2023 роки

Таблиця 1.5

Фінансові результати діяльності підприємств України за 2023 рік

(млн.грн.)

Галузь господарювання	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат
1	2	3	4	5	6
<b>Всього</b>	<b>70236,8</b>	<b>69,1</b>	<b>91074,4</b>	<b>30,9</b>	<b>20837,6</b>
у тому числі сільське господарство, мисливство та лісове господарство	2941,3	71,8	4013,8	28,2	1072,5
промисловість	33656,8	64,5	42847,4	35,5	9190,6
будівництво	1330,6	69,1	2124,7	30,9	794,1
торгівля; ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку	6581,3	72,7	11303,8	27,3	4722,5
торгівля автомобілями та мотоциклами, їх технічне обслуговування та ремонт	1217,8	74,6	1467,8	25,4	250,0
оптова торгівля і посередництво в оптовій торгівлі	4991,1	71,4	9031,2	28,6	4040,1
роздрібна торгівля; ремонт побутових виробів та предметів особистого вжитку	372,4	77,9	804,8	22,1	432,4

Продовження таблиці 1.5

1	2	3	4	5	6
діяльність готелів та ресторанів	114,6	70,4	230,9	29,6	116,3
діяльність транспорту та зв'язку	8447,5	60,5	10486,2	39,5	2038,7
фінансова діяльність	12220,8	76,3	13002,4	23,7	781,6
операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг підприємцям	4232,9	67,5	5929,7	32,5	1696,8
освіта	69,5	75,3	80,0	24,7	10,5
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	36,3	73,1	141,8	26,9	105,5
надання комунальних та індивідуальних послуг; діяльність у сфері культури та спорту	477,0	64,1	764,0	35,9	287,0

Таким чином, можна зробити висновок про те, що в останній час намітилася тенденція зростання прибутковості підприємств Дніпропетровської області. При цьому найбільший зріст у порівнянні з попередніми роками мають показники рентабельності необоротних активів та рентабельності власного капіталу. Однак, останні показники все ще остаються на досить низькому рівні, що потребує нового підходу до управління прибутком торговельного підприємства та розробки основних методів та резервів оптимізації прибутку торговельних підприємств як основи розробки дієвих механізмів впливу на економіку підприємства в цілому.

## РОЗДІЛ 2

### СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства

ТОВ «Ребел Лоджистікс» є торговим підприємством, що надає логістичні послуги та реалізацію супутніх товарів, засноване на приватній формі власності, має статус юридичної особи, розрахунковий рахунок, баланс, штамп з своїм найменуванням і круглий печатку, а, також юридична адреса в м. Дніпро.

Головною метою підприємства є реалізація послуг, товарів та надання послуг і отримання прибутку від господарської діяльності, задоволення соціально-економічних інтересів засновників і трудового колективу Товариства.

На основі місії підприємство формує загальні цілі своєї діяльності:

- збільшення обсягу збуту, товарообороту;
- підвищення добробуту населення району діяльності;
- якісне задоволення потреб покупців.

Але оскільки сама по собі ціль — це ще не гарантія для її досягнення, те підприємство сформулювало конкретні задачі, за допомогою яких може досягти поставлених цілей.

Відповідно до Статуту це такі задачі: вдосконалення організації і техніки торгівлі, поліпшення використання основних фондів, трудових і фінансових ресурсів, поліпшення умов роботи співробітників, розширення асортименту послуг, товарів, що реалізуються підприємством, різноманітність переліку послуг, що надаються, населенню.

Види діяльності, дозволені Статутом Товариства: оптова і роздрібна торгівля; торгівля іншими товарами народного споживання; посередницькі

послуги при купівлі-продажу цінних паперів, валюти за ліцензією; загальна комерційна діяльність по забезпеченню функціонування підприємства і т.д.

Підприємство має право створювати філіали і представництва на території України і за її межами, від свого імені здійснювати операції, планувати свою діяльність на основі укладених договорів, здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, а також придбавати майнові і особисті немайнові права і обов'язки.

У зв'язку з тим, що Товариство здійснює роздрібний продаж послуг, товарів широкого асортименту, споживачами підприємства є різні групи населення. Проаналізувавши поведінку покупців, можна зробити висновок, що вони мають низький ступінь мінливості смаків і середній ступінь прихильності до товару, що пояснюється задоволенням попиту населення і наявністю дрібних і крупних конкурентів.

Організаційна структура ТОВ «Ребел Лоджистікс» є лінійно-функціональною системою управління.

Будь-яке підприємство (фірма) функціонує не відокремлено, а у певному середовищі підприємства. Тому його аналіз є досить важливим в діяльності ТОВ «Ребел Лоджистікс».

Маркетингове середовище складається з макросередовища і мікро середовища. Проблема дослідження макросередовища підприємства приділяється істотна роль. При цьому ставиться задача забезпечити таку взаємодію підприємства і макросередовища, що дозволила б йому підтримувати свій потенціал на рівні, який забезпечує виживання в довгостроковій перспективі. Макрооточення вивчається, в першу чергу для того, щоб виявити погрози і можливості для конкретного підприємства і, на цій основі, визначити стратегічні цілі його розвитку, намітити заходи для їхньої реалізації.

Для розуміння впливу великої кількості факторів зовнішнього середовища прямого впливу на підприємство, доцільно провести аналіз

привабливості галузі, ототожнюючи зовнішнє середовище та галузь, в якій функціонує підприємство.

Таблиця 2.1

## Аналіз привабливості галузі ТОВ «Ребел Лоджистікс»

Критерії	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
1	2	3	4
1.Розмір ринку	0,04	5	0,70
2.Значення послуг для суспільства	0,10	3	0,30
3.Прогнозний темп росту ринку	0,20	2	0,40
4.Рівень конкуренції	0,15	4	0,60
5.Вплив середовища	0,05	4	0,20
6.Вірогідні загрози та можливості	0,10	1	0,10
7.Прогнозна прибутковість	0,10	3	0,30
8.Канали розподілу і специфіка системи продажів послуг	0,04	4	0,16
9.Вплив регулювання соціальної й економічної політики	0,02	1	0,02
10.Вимоги до рівня технології	0,10	3	0,30
Усього:	1,00	-	3,08

Проведений аналіз дає змогу надати висновок, що галузь приваблива. Підприємству ТОВ «Ребел Лоджистікс» необхідно здійснити агресивну стратегію росту, яка припускає збільшення обсягів продажу послуг. Ці дії необхідні для укріплення конкурентних позицій підприємства на перспективу.

Надаючи прогнозну оцінку стану зовнішнього середовища прямого впливу, відмітимо, що для ТОВ «Ребел Лоджистікс» важливе значення має вплив споживачів. Адже зниження їх доходів призведе до зниження купівельного попиту на будівельну продукцію

До факторів мікросередовища, які безпосередньо впливають на діяльність торговельного підприємства, відносяться, передусім, постачальники

різноманітних видів ресурсів (матеріальних, трудових, інформаційних). Для підприємства при виборі постачальників важливо всебічно дослідити їх діяльність, вивчити їх потенціал, з метою встановлення ділових відносин, які б гарантували підприємству стабільну роботу.

Для оцінки рівня каналу розподілу проаналізуємо і згрупуємо постачальників підприємства за функціями, які вони виконують.

Таблиця 2.2

## Групування постачальників ТОВ «Ребел Лоджистікс»

Групи постачальників	2023 рік		2024 рік		Відхилення	
	одиниць	% до підсумку	одиниць	% до підсумку	одиниць	% до підсумку
1	2	3	4	5	6	7
1 Постачальники-виробники	112	65,2	78	63,9	-44	-1,3
2 Постачальники-посередники :						
2.1. оптові підприємства	54	28,9	36	29,1	-18	0,6
2.2. оптові посередники	21	11	8	7	-130	-4
Разом	187	100	122	100	-65	-4,7

При аналізі таблиці 2.2 можна зробити висновок, що загальне число постачальників підприємства в 2024 році у порівнянні з 2023 роком скоротилось на 65 одиниць. Найбільшу долю в загальній кількості постачальників (63,9) займають постачальники-виробники, що свідчить про те, що підприємство використовує переважно однорівневий канал товароруку, в основному між супермаркетом і постачальниками переважають прямі договірні зв'язки. Звичайно, прямі закупівлі набагато вигідніші для підприємства, оскільки дозволяють доводити товар до споживача по більш низьких цінах, тому що в ціну послуг, товарів не включена торговельна надбавка різних посередників.

Метою вивчення постачальників є оцінка доцільності договірної політики підприємства, при цьому необхідно скласти перелік всіх постачальників

підприємства, згрупувати їх за видом послуг, товарів та, проаналізувавши їх діяльність, визначити конкурентну силу постачальників та привабливість постачальників для підприємства.

Оцінка конкурентної сили постачальників, проведена шляхом експертних оцінок, представлена в таблиці 2.3. Оцінка була проведена за допомогою наступної шкали:

- 1 бал – низька оцінка показника;
- 2 бала – незадовільна оцінка;
- 3 бали – середня оцінка;
- 4 бали – висока оцінка;
- 5 балів – дуже висока оцінка.

Таблиця 2.3

## Оцінка конкурентної сили постачальників ТОВ «Ребел Лоджистікс»\*

Найменування постачальників	Показники конкурентної сили						Середня оцінка
	Репутація і імідж	Рівень каналу розподілу	Доступність	Рівень спеціалізації	Важливість об'ємів продажу	Концентрація на роботі з одним клієнтом	
1	2	3	4	5	6	7	8
ТОВ1	3	5	3	2	3	2	2,67
ТОВ2	3	5	3	4	4	3	3,17
ТОВ3	4	4	2	5	3	2	3,67
ТОВ4	4	5	3	4	2	1	2,33
ТОВ5	2	4	3	3	4	2	3
ТОВ6	3	5	4	3	3	2	3,3
ТОВ7	5	5	4	5	3	3	4,17
ТОВ8	4	5	4	4	3	3	3,83

\*-назви підприємств змінено, в зв'язку з комерційною таємницею

Таким чином бачимо, що найбільшу конкурентну силу серед визначеного переліку постачальників підприємства мають ТОВ7 (4,17 бали) за рахунок високих оцінок за репутацію і імідж та важливість об'єму продаж і ТОВ3 (3,67 бали) за рахунок високих оцінок за репутацію і імідж, рівень каналу

розподілу, рівень спеціалізації. Найбільш низьку конкурентну силу має Донецьк-Риба .

Найважливішим індикатором комерційної ефективності роботи фірми є частка ринку послуг, товарів, що реалізується, як правило, частка ринку для кожного товару. Завданням будь-якої маркетингової стратегії є підвищення частки ринку. Чим більше частка ринку, тим успішніше бізнес, менше витрачання — нижче собівартість послуг, товарів. Як тільки компанія досягає хороших показників по займаній частки ринку, вона отримує безліч додаткових можливостей: можна встановлювати вищі ціни на продукцію вищого класу, диктувати свої умови дистриб'юторам, випускати упаковки більшого об'єму і тому подібне.

На показник частки ринку роблять безпосередній вплив ціни на товари або послуги, реклама, її ефективність і якість, витрати фірми на рекламні заходи, імідж фірми, наявність або відсутність товарного знаку і його впізнанність, якість послуг, товарів або надання послуг.

Вивчення частки ринку компанії зазвичай проводиться в динаміці за ряд періодів і порівняно з іншими конкурентами. За наслідками цього аналізу робляться висновки про положення фірми на ринку, тенденціях її конкурентоспроможності, а також з'ясовуються і вивчаються причини зміни частки ринку.

Аналіз частки ринку починає реально допомагати в розвитку фірми тільки якщо він проводиться періодично і за достатньо тривалі проміжки часу. При цьому, необхідно враховувати, що на об'єктивність розрахунків сильно впливають складність отримання повної і достовірної інформації по ринку, недосконалість антимонопольного законодавства України, необхідність постійного відслідковування поведінки конкурентів, часто відсутність досвіду в проведенні досліджень і розрахунків частки ринку у тих, хто збирається проводити цю роботу.

Частку ринку визначимо, використовуючи "матрицю консалтингової групи" Бостона (рис. 2.1), за умови, що відомі об'єми продажів конкурентів і

загальний об'єм ринку в цілому, тобто, скільки всього товару або послуги може прийняти ринок. Розрахунок частки в цьому випадку вимагає особливо ретельного вивчення ринкових можливостей самої компанії, а це досить складне і багатоасяжне питання, оскільки в процесі його вивчення виявляються внутрішні і зовнішні можливості фірми.

Дана матриця, запропонована консультативною групою (БКГ) Бостона і служить для зіставлення різних стратегічних господарських одиниць (СГО) підприємства. Цей підхід дозволяє підприємству класифікувати кожен СГО по її частці на ринку щодо основних конкурентів. У основі цього підходу лежить обґрунтоване припущення, що чим більше частка СГО на ринку, тим нижче відносні витрати і вище прибуток.

ВІДНОСНА ЧАСТКА НА РИНКУ			
висока		низька	
Позначення стратегічної господарської одиниці:	Маркетингова стратегія:	Позначення стратегічної господарської одиниці:	Маркетингова стратегія:
<b>“Зірка”</b>	Інтенсифікація маркетингових зусиль для підтримки або збільшення частки на ринку	<b>“Важка дитина”</b> <b>(“Знак питання”)</b>	Інтенсифікація маркетингових зусиль або відхід з ринку
Позначення стратегічної господарської одиниці:	Маркетингова стратегія:	Позначення стратегічної господарської одиниці:	Маркетингова стратегія:
<b>“Дійна корова”</b>	Використання прибули для допомоги стратегічним господарським одиницям, що росли, підтримки існуючого положення	<b>“Собака”</b>	Зменшення зусиль або продаж

Рис. 2.1. Матриця спрямованої політики

“**Зірки**” — лідируюче положення в галузі, що розвивається, значні прибутки, але потрібні і значні ресурси для фінансування.

“**Дійні корови**” — лідируюче положення в щодо зрілої області, прибутку дає більше, ніж необхідно для підтримки її частки на ринку.

“**Важкі діти**” (знаки питань) — низька частка на ринку в галузі, що розвивається, для підтримки або збільшення частки на ринку потрібні значні засоби, на яке підприємство може піти, якщо бачить, що зможе в перспективі успішно конкурувати на цьому ринку.

“**Собаки**” (*невдахи*) — обмежений об'єм збуту в зрілій або такій, що звужується галузі, послуг, товарів на стадії спаду, коли вихід бачиться або у відході з ринку, або в переході його на вузькоспеціалізований сегмент.

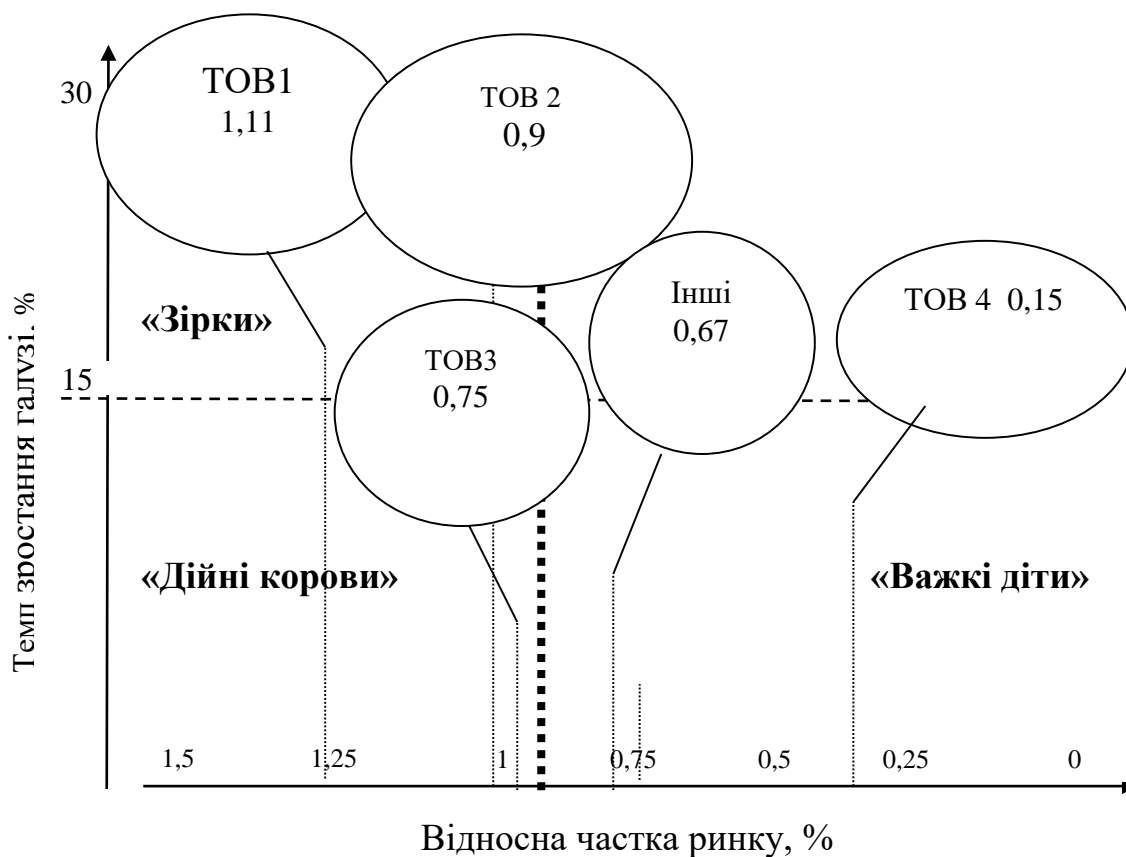


Рис.2.2 - Матриця стратегічного аналізу БКГ

Діаграма БКГ (рис. 2.2) пропонує наступний набір рішень для подальшої діяльності підприємства на ринку: “Зірки” — оберігати і укріплювати;

По можливості позбавлятися від “собак”, якщо немає вагомих причин, щоб їх зберегти;

Для “дійних корів” необхідний жорсткий контроль капіталовкладень і передача надлишку грошової виручки під контроль вищого керівництва підприємства;

“Важкі діти” вимагають спеціального вивчення, щоб встановити чи не зможуть вони при додаткових капіталовкладеннях перетворитися на “зірки”. Результати цього вивчення обов'язково зіставимо з результатами аналізу позицій конкурентів, а отримані дані розглянемо з урахуванням потреби самого ринку.

Отже, за матрицею БКГ можна ствердити, що такі підприємства як ТОВ1 та ТОВ2 займають лідируючі позиції на ринку торгівлі Дніпра. Вони мають високу відносну частку на ринку торгівлі (30% і 27% відповідно), високі обсяги товарообороту (близько 2 млрд. грн. в 2024 році ТОВ1) мають найбільші прибутки і перспективи зростання. Слід звернути увагу на достатньо високу позицію підприємств мережі логістичних підприємств, підприємство знаходиться на рівні, вищому за середній, при цьому не є лідером. Частка ринку цього господарського суб'єкта велика, обсяги продажів, розташування і добра репутація дозволяють йому одержувати істотні доходи. Скоріш за всього, до появи таких сильних конкурентів, як ТОВ2 та ТОВ3, підприємство знаходилося у стані зірки. Також слід враховувати значну частку інших підприємств, які представляють сферу маленького бізнесу. До цієї групи можна віднести діяльність об'єктів, які мають стабільні позиції, але не мають достатньо ресурсів для виходу в лідери і зростання ринкової частки. Що стосується ТОВ «Ребел Лоджистікс», то підприємство займає позицію «Важкі діти», про що говорить низька рентабельність діяльності і незначна частка ринку у порівнянні з конкурентами. Низька відносна частка ринку порушує питання про те, чи зможе підприємство успішно конкурувати з великими, ефективно діючими суперниками.

Відмітна перевага підприємства щодо конкурентів може бути досягнута при допомозі:

- новизни послуг;
- образу послугі або іміджу підприємства, що виділяється;
- якості послуг;
- організації сервісного обслуговування;
- низьких цін і інших характеристик.

Матриця SWOT дозволяє на основі сильних і слабких сторін організації, її потенційних можливостей і погроз, що виникають ззовні, вибрати найбільш придатну стратегію. Саме тому для підприємства були виявлені сильні і слабкі сторони, загрози і можливості їх діяльності (рис. 2.3).

	<b>Можливості:</b> 1. Відносно слабкий рівень конкурентів 2. Відносно слабка залежність від постачальників 3. Низький рівень «вхідного бар'єру» в галузь.	<b>Погрози:</b> - Падіння реалізації - Інфляція - Безробіття - Оподаткування - Зменшення чисельності населення і низька купівельна здатність населення
<b>Сильні сторони:</b> 1. Номенклатура послуг 2. Можливість вибору рекламоносіїв 3. Можливість використання різних заходів щодо СТІС	Сила і можливість СІВ	<b>Сила і загроза СІУ</b>
<b>Слабкі сторони:</b> 1. Недостача оборотних коштів 2. Конкурентоспроможність 3. Упаковка 4. Рівень сучасного устаткування	Слабкість і можливість СІВ	<b>Слабкість і загроза СІУ</b>

Рис. 2.3 - Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Ребел Лоджистікс»

Для оцінки внутрішнього середовища функціонування підприємства проведемо загальний аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Ребел Лоджистікс» за 2023-2024 рр. Для цього складемо таблицю основних показників фінансово-господарської діяльності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Ребел Лоджистікс» за 2023-2024 рр.

Показники	Од. виміру	2023 рік	2024 рік	Відхилення, +,-	Темп росту, %
1	2	3	4	5	6
1. Товарооборот					
в поточних цінах	тис.грн.	1508,40	2813,40	1305,00	186,52
в порівнювальних цінах	тис.грн.	1508,40	2505,25	996,85	166,09
2. Дохід від реалізації без ПДВ, сума	тис.грн.	254,70	424,30	169,60	166,59
у % до товарообороту	%	16,89	15,08	-1,80	89,32
3. Витрати обігу, сума	тис.грн.	199,40	247,12	47,72	123,93
у % до товарообороту	%	13,22	8,78	-4,44	66,45
4. Прибуток від реалізації					
У сумі	тис.грн.	55,30	177,18	121,88	320,40
у % до товарообороту	%	3,67	6,30	2,63	171,78
5. Інші операційні доходи, сума	тис.грн.	8,30	17,50	9,20	210,84
у % до товарообороту	%	0,55	0,62	0,07	113,04
6. Інші операційні витрати, сума	тис.грн.	60,40	93,28	32,88	154,44
у % до товарообороту	%	4,00	3,32	-0,69	82,80
7. Прибуток від операційної діяльності, сума	тис.грн.	3,20	101,40	98,20	в 31,7 раз
у % до товарообороту	%	0,21	3,60	3,39	в 17 раз
8. Інші доходи	тис.грн.	0,00	1,00	1,00	-
9. Інші витрати	тис.грн.	0,00	24,10	24,10	-

10. Прибуток від загальної діяльності до оподаткування, сума	тис.грн.	3,20	78,30	75,10	в 24,5 раз
у % до товарообороту	%	0,21	2,78	2,57	в 14 раз
11. Чистий прибуток від загальної діяльності	тис.грн.	62,80	58,80	-4,00	93,63

Продовження табл.2.4.

1	2	3	4	5	6
у % до товарообороту	%	4,16	2,09	-2,07	50,20
12.Средньооблікова чисельність робітників	чол.	19	24	5	126,32
13. Продуктивність праці					
У фактичних цінах	тис.грн./чол.	79,39	117,23	37,84	147,66
В порівнювальних цінах	тис.грн./чол.	79,39	104,39	25,00	131,49
14. Фонд заробітної плати					
у сумі	тис.грн.	141,65	197,64	55,99	139,53
у % до товарообороту	%	9,39	7,02	-2,37	74,81
15. Середньомісячна заробітна плата 1-го працівника	грн.	621,27	686,25	64,98	110,46
16. Середньорічна вартість основних засобів	тис.грн.	44,70	132,60	87,90	в 2,9 разу
17. Фондовіддача	коеф.	33,74	21,22	-12,53	62,88
18. Середньорічна сума оборотних активів	тис.грн.	225,90	251,90	26,00	111,51
19. Оборотність обігових активів	днів	54,66	32,68	-21,98	59,79
20. Капітал	тис.грн.	280,30	394,20	113,90	140,64
21. Рентабельність капіталу	%	0,86	14,92	14,06	в 17,4 раз
22. Торгова площа	м.кв	13,67	16,30	2,63	171,78

Дані таблиці 2.4 дозволяють зробити висновок про те, що в 2024 році результати роботи ТОВ «Ребел Лоджистікс» значно покращали: об'єм товарообороту підприємства збільшився на 86,52%, його сума виросла на

1305,00 тис.грн. і склала в 2024 році 2813,40 тис.грн. З урахуванням індексу цін в 2024 році рівного 1,116 товарооборот в заставних цінах склав 2505,23 тис.грн.

В результаті сума одержаного підприємством чистого доходу збільшилася на 169,60 тис.грн. або 66,59%.

Збільшення товарообороту в звітному періоді зажадало великих витрат на реалізацію послуг. Так, сума витрат обігу ТОВ «Ребел Лоджистікс» в 2024 році склала 247,12 тис.грн., що на 47,72 тис.грн. або 23,93% більш ніж в 2023 році.

В результаті підприємство одержало прибуток від реалізації в сумі 177,18 тис.грн., в порівнянні з 2023 роком більше на 121,88 тис.грн.

У звітному періоді ТОВ «Ребел Лоджистікс» мало як інші операційні доходи, так і витрати. При цьому позитивним є зростання інших операційних доходів більш ніж в два рази. У звітному періоді вони виросли на 9,20 тис.грн. і склали 17,50 тис.грн. Проте, одночасно збільшувалися і інші операційні витрати. Їх сума значно перевищила операційні доходи і склала 93,28 тис.грн.

В результаті ТОВ «Ребел Лоджистікс» одержало прибуток від операційної діяльності в сумі 101,40 тис.грн., в порівнянні з операційним прибутком в 2023 році рівної 3,20 тис.грн.

У звітному періоді досліджуване підприємство мало як інші доходи так і витрати. Враховуючи їх динаміку прибуток від звичайної діяльності до оподаткування в 2024 році склала 78,30 тис.грн, що на 75,10 тис.грн. більш ніж в 2023 році.

Враховуючи податок на прибуток підприємство одержало чистий прибуток в сумі 58,80 тис.грн., при цьому рівень рентабельності склав в 2023 році – 0,16%, а в 2024 році – 2,30%.

Середньооблікова чисельність працівників в 2024 році збільшилася на 5 чоловік (темп зростання склав 26,32%). Це зумовило в свою чергу збільшення фонду заробітної платні, який в 2024 році збільшився на 55,99 тис.грн. При цьому, середня заробітна платня одного працівника в 2024 році збільшилася в порівнянні з минулим роком на 40,46% та склала в 2024 році 686,25 грн.

Позитивним є факт зростання продуктивності праці ТОВ «Ребел Лоджистікс». Якщо в 2023 році продуктивність працівників підприємства складала 79,39 тис.грн./чол., то в 2024 році вона виросла на 27 тис.грн. або 34,01% і склала 106,39 тис.грн./чол.

Середньорічна вартість основних засобів підприємства в звітному періоді збільшилася більш ніж в два рази т.е на 107,10 тис.грн. і склала в 2024 році 168,40 тис.грн.

Слід зазначити, що в 2024 році намітилася тенденція зростання і оборотних фондів підприємства: оборотні фонди збільшилися на 11,5% (на 26 тис. грн.) внаслідок чого оборотні активи в 2024 році склали 251,90 тис.грн.

У звітному періоді спостерігається прискорення оборотності оборотних активів на 18,40 дня або 35%.

Таким чином, провівши аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Ребел Лоджистікс» можна зробити висновок про те, що результати господарської діяльності в 2024 році значно покращали. Проте, підприємству необхідно вивчати своє фінансове положення і подолати негативні моменти, які можуть вплинути на зниження ефективності його господарської діяльності, а також необхідно добиватися стійкості не тільки товарообороту, а також прибутку і рентабельності.

## 2.2. Оцінка ресурсного потенціалу підприємства

Сукупність ресурсів у розпорядженні підприємства і здатності його співробітників до використання ресурсів з метою створення послуг, товарів, робіт, послуг і отримання максимального прибутку є ресурсним потенціалом підприємства.

Для оцінки загальних показників економічної ефективності діяльності підприємства необхідно розрахувати показники ефективності використання ресурсного потенціалу, по формулах приведеним в 1 розділі:

1) ресурсовіддача сукупних ресурсів (РВрес):

$$P_{\text{Врес}2023} = \frac{1508,40}{44,70 + 53,91 + 112,30} = 3,94; P_{\text{Врес}2024} = \frac{2813,40}{132,60 + 251,90 + 157,10} = 5,19.$$

-2) ресурсовіддача активів підприємства (РВА):

$$P_{\text{ВА}2023} = \frac{1508,400}{44,70 + 53,90} = 5,57; P_{\text{ВА}2024} = \frac{2813,40}{132,60 + 251,90} = 7,32.$$

3) рентабельність сукупних ресурсів (Ррес):

$$P_{\text{рес}2023} = \times \frac{197,25}{44,70 + 53,91 + 112,30} 100\% = 51,51\%;$$

$$P_{\text{рес}2024} = \frac{399,200}{132,60 + 251,90 + 157,10} \times 100\% = 73,71\%.$$

4) рентабельність активів (майна) підприємства (РА):

$$P_{\text{А}2023} = \frac{197,25}{44,70 + 53,900} \times 100\% = 72,89\%; P_{\text{А}2024} = \frac{399,20}{132,60 + 251,90} 100\% = 103,82.$$

5) рентабельність комерційна (Рком):

$$P_{\text{КОМ}2005} \frac{197,25}{1508,40} \times 100\% = 13,08\% \quad P_{\text{КОМ}2006} \frac{399,20}{2813,40} \times 100\% = 14,19\%$$

6) інтегральний показник використання ресурсів (Кінт):

$$K_{\text{інт}} = \sqrt{\frac{5,19}{3,94} \times \frac{73,71}{51,51}} = 1,37$$

Результати аналітичних розрахунків загальних показників економічної ефективності діяльності досліджуваного підприємства представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз загальних показників економічної ефективності діяльності

ТОВ «Ребел Лоджистікс» за 2023-2024 рр.

Показники	Од. виміру	2023 рік	2024 рік	Відхилення +/-	Темп зміни %
Ресурсовіддача сукупних ресурсів	коєф.	3,94	5,19	1,26	131,86
Ресурсовіддача господарських ресурсів (економічна)	коєф.	5,57	7,32	1,74	131,26
Рентабельність сукупних ресурсів	%	51,51	73,71	22,19	143,08
Рентабельність господарських ресурсів	%	72,89	103,82	30,93	142,43

Показники	Од. виміру	2023 рік	2024 рік	Відхилення +/-	Темп зміни %
Рентабельність комерційна	%	13,08	14,19	1,11	108,51
Інтегральний показник використання ресурсів	коєф.	1,37			

Проведений аналіз (табл. 2.5) показав, що на 1 грн. ресурсного потенціалу підприємства в 2024 році доводиться на 12,6 грн. більше товарообороту, ніж в 2023 році, розмір зростання ресурсовіддачі сукупних ресурсів склав 31,86%. Ресурсовіддача господарських ресурсів в 2024 році також мала тенденцію зростання. Так, за аналізований період даний показник збільшився на 1,74 п/п і склав 7,32 проти 5,57 в 2023 році. Зростання ресурсовіддачі ТОВ «Ребел Лоджистікс» обумовлений в основному зростанням об'єму товарообороту в досліджуваному періоді.

Характеризуючи рентабельність ресурсів, необхідно відзначити, що значне збільшення суми чистого прибутку в 2024 році на 201,95 тис.грн., сприяли її зростанню. Так, рентабельність сукупних ресурсів збільшилася практично на половину, тобто на 22,19% або 43,08 п/п і склала в звітному періоді 73,71%. Аналізуючи рентабельність господарських ресурсів також необхідно відзначити її зростання в 2024 році на 30,93%. В результаті, рентабельність господарських ресурсів склала в звітному періоді 103,82%. Тенденція зростання застосовна і до комерційної рентабельності, значення якого в 2024 році також збільшилося, і, якщо в 2023 році рівень рентабельності складав 13,08%, то в 2024 році збільшився на 1,1% і склав 14,19%. Інтегральний показник ефективності використання ресурсів показує, що загальна ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства складає 1,37. Дане значення більше 1. що свідчить про ефективне використання ресурсів підприємства.

### 2.3. Стратегічна оцінка платоспроможності підприємства на основі показників ліквідності

Економічна ефективність діяльності підприємства знаходиться в прямій залежності від рівня ефективності використання оборотних коштів, тому підприємства зацікавлені в організації раціональнішого і ефективнішого використання оборотних коштів.

Ефективність використання оборотних коштів залежить від багатьох чинників. Серед них можна виділити зовнішні чинники, які роблять вплив незалежно від інтересів і діяльності підприємства, і внутрішні, на які підприємство може і повинно активно впливати.

Для оцінки стану і ефективності використання оборотних коштів слід розрахувати і проаналізувати показники, які визначають стан і ефективність використання оборотних активів підприємства (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

#### Аналіз ефективності використання оборотних коштів

ТОВ «Ребел Лоджистікс» за 2023-2024 рр.

Показники	Формула розрахунку	Од. вим.	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+,-)	Темп зміни %
1	2	3	4	5	6	7
Власні оборотні кошти	ВОК	тис.грн.	-51,30	-73,50	-22,20	143,28
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Т/ОК	коєф	6,68	11,17	4,49	167,26
Тривалість одного обороту оборотних коштів	ОК/Тср.дн.	дні	53,91	32,23	-21,68	59,79
Рентабельність оборотних коштів	Пч/ОС*100	%	1,06	23,34	22,28	У 22 рази
Коефіцієнт фондомісткості оборотних коштів	ОС/Т	коєф	0,15	0,09	-0,06	59,79

Аналізуючи показники ефективності оборотних коштів ТОВ «Ребел Лоджистікс» в звітному періоді необхідно що як в 2023 році, так і в 2024 році

підприємство відчувало значну нестачу власних оборотних коштів. Проте, слід зазначити, що в звітному періоді сума недоліку власних оборотних коштів збільшилася на 22,20 тис.грн. і склала 73,50 тис.грн.

Зростання коефіцієнта оборотності в 2024 році (на 67,26%) обумовлено перевищенням темпів зростання товарообороту над темпом зростання оборотних активів підприємства. Даний факт свідчить про підвищення ефективності використання оборотних коштів: у 2023 році їх оборотність складала 53,91 дня, а в 2024 році прискорилося (на 21,68 дня) і склала 32,23 днів, тобто тривалість одного обороту оборотних коштів скоротилася на 40,21%. Рентабельність оборотних коштів збільшилася більш ніж в 20 разів і склала в 2024 році -23,34% в порівнянні з 1,06% в 2023 році. Динаміка коефіцієнта фондомісткості оборотних коштів в ТОВ «Ребел Лоджистікс» за досліджуваний період свідчить про зниження оборотних коштів, що витрачаються, по відношенню до товарообороту.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що в звітному періоді відбулося поліпшення стану оборотних активів ТОВ «Ребел Лоджистікс» і зниження ефективності їх використання в господарській діяльності підприємства. Проте, негативним є факт недоліку власних оборотних коштів на досліджуваному підприємстві.

Для повнішого аналізу ефективності використання фінансових ресурсів підприємства необхідна оцінка впливу чинників на розмір оборотних коштів. Оцінку впливу чинників проведемо методом ланцюгових підстановок, яка приведена в таблиці 2.7.

Оборотність оборотних коштів ( $O$ ) в днях обороту визначається по формулі:

$$O = \text{ОБ.К} / \text{Тодн} \quad (2.1)$$

де, ОБК - середньорічні залишки оборотних коштів;

Тодн – середньоденний товарооборот.

Для визначення суми вивільнених або додатково залучених коштів унаслідок зміни оборотності слід помножити одноденний товарооборот на розмір відхилення фактичної оборотності за звітний рік :

$$\Delta O = O_{2007} - O_{2006}$$

(2.2)

Таблиця 2.7

Динаміка оборотності оборотних коштів ТОВ «Ребел Лоджистікс» за 2023-2024 рр.

Види оборотних коштів	Середньоденний товарооборот		Середньорічні залишки оборотних коштів		Час обігу оборотних коштів			Вплив зміни оборотності на розмір оборотних коштів (вивільнено)	Час обігу оборотних коштів при середніх залишках звітного року і товарообороту минулого року	Вплив на оборотність в днях зміни	
	2023 рік	2024 рік	2023 рік	2024 рік	2023 рік	2024 рік	абсолютне відхилення (прискорення)			середніх залишків оборотних коштів	об'єм товарообороту
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Запаси	-	-	138,20	135,30	33,44	17,55	-15,89	-122,46	32,74	-0,70	-15,19
Грошові кошти	-	-	53,80	84,00	13,02	10,90	-2,12	-16,35	20,33	7,31	-9,43
Дебіторська заборгованість	-	-	33,90	32,60	8,20	4,23	-3,97	-30,63	7,89	-0,31	-3,66
Разом:	4,13	7,71	225,90	251,90	54,66	32,68	-21,98	-169,44	60,95	6,29	-28,27

$$\Sigma \text{вивільн(залуч)} = \Delta O \times \text{Тодн}_{2007} \quad (2.3)$$

На зміну оборотності чинять вплив два чинники: динаміка об'єму товарообороту і залишки оборотних коштів. Для розрахунку впливу чинників слід визначити умовну оборотність, виходячи з суми оборотних коштів і товарообороту за 2023 рік:

$$O_{ум} = \text{ОБК}_{2024} / \text{Тодн}_{2023} \quad (2.4)$$

Далі для визначення впливу чинників на оборотність в днях зміни:

$$\Delta O_{(обК)} = O_{ум} - O_{2006} \quad (2.5)$$

$$\Delta O_{(Т)} = O_{2007} - O_{ум} \quad (2.6)$$

Оцінка впливу чинників (табл. 2.7), що впливають на оборотність оборотних коштів, показав, що прискоренню оборотності оборотних коштів ТОВ «Ребел Лоджистікс» на 22 дні сприяло вивільнення засобів в сумі 169,44 тис. грн. При цьому наголошується прискорення оборотності всіх видів оборотних коштів. Зокрема, прискорення оборотності запасів готової послуг, товарів на 15,89 дня сприяло вивільненню засобів в сумі 122,46 тис.грн., прискорення оборотності грошових коштів на 16,35 дня – в сумі на 9,43, а дебіторської заборгованості – на 3,66 тис.грн.

На зміну оборотності зробили вплив перш за все два чинники: динаміка об'єму роздрібного товарообороту і середніх залишків оборотних коштів.

В цілому зміна оборотності оборотних коштів ТОВ «Ребел Лоджистікс» склало 21,98 дня, зокрема, за рахунок зростання товарообороту оборотність прискорилося на 28,27 дня, а за рахунок збільшення оборотних коштів сповільнилася на 6,29 дня.

Оцінка платоспроможності здійснюється на основі характеристики ліквідності поточних активів, тобто часу, необхідного для перетворення їх в грошову готівку. Поняття платоспроможності і ліквідності дуже близькі, але

друге більш ємне. Від ступеня ліквідності балансу залежить платоспроможність. В той же час ліквідність характеризує не тільки поточний стан розрахунків, але і перспективу.

Платоспроможність визначає можливість підприємства своєчасно розплачуватися по короткострокових зобов'язаннях за допомогою ліквідних оборотних активів і одночасно продовжувати безперебійну діяльність. Це припускає, що оборотні активи у формі дебіторської заборгованості і частини запасів можуть бути перетворені на грошові кошти, достатні для погашення короткострокових боргів що числяться на балансі підприємства. Позитивна різниця між вартістю ліквідних оборотних активів і величиною короткострокової заборгованості повинна бути не менше вартості запасів, необхідних для продовження безперебійної діяльності, тобто для забезпечення одного циклу кругообігу засобів. Формування виручки від продажів в кінці циклу супроводжується формуванням нових оборотних активів у формі запасів дебіторської заборгованості і грошових коштів.

При аналізі ліквідності підприємства використовують наступні показники:

1. Коефіцієнт покриття.
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності.
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Ці показники розраховуються шляхом зіставлення поточних активів і поточних зобов'язань підприємства. Поточні активи - це активи, які постійно обертаються в процесі господарської діяльності. До них належать оборотні активи і витрати майбутніх періодів.

Поточні зобов'язання - це зобов'язання, які будуть погашені протягом операційного циклу підприємства. До них належать поточні зобов'язання і доходи майбутніх періодів.

*/. Коефіцієнт покриття (коефіцієнт поточної ліквідності):*

$$K_{\text{покp}} = \frac{\text{Поточні\_активи}}{\text{Поточні\_пасиви}} = \frac{\text{стор.260ф.1} + \text{стор.270ф.1}}{\text{стор.620ф.1} + \text{стор.630ф.1}} \quad (2.14)$$

Він дає загальну оцінку ліквідності активів, показуючи, скільки гривень поточних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов'язань. Якщо поточні активи перевищують поточні зобов'язання, підприємство може розглядатися як успішно функціонуюче.

$$K_{покр}_{2006} = \frac{797,90 + 0,40}{307,60} = 2,594; \quad K_{покр}_{2007} = \frac{1183,80 + 0,20}{779,40} = 1,519$$

Норматив коефіцієнта покриття дорівнює 2. Це свідчить про можливість підприємства погашати поточні зобов'язання. Такий підхід пояснюється сформованою практикою, відповідно до якої при ліквідації активів їхня продажна ціна на аукціоні складає приблизно половину їхньої ринкової вартості. Іншими словами, якщо вартість активів знизиться наполовину, виторгу, який залишиться, буде достатньо для погашення поточної заборгованості і у випадку, якщо до ліквідації коефіцієнт дорівнював 2.

Для українських підприємств розроблені методики аналізу фінансового стану підприємства, згідно з якими:

- значення коефіцієнта покриття в межах 1-1,5 свідчить про те, що підприємство своєчасно погашає борги;
- критичне значення коефіцієнта покриття рівне 1;
- при значенні коефіцієнта покриття менше 1 підприємство має неліквідний баланс.

Через те, що при нормальних обставинах підприємство ніколи не ліквідує свої оборотні активи, коефіцієнт покриття не є абсолютним показником здатності повернути борги. Він характеризує тільки наявність оборотних активів, а не їх якість.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховується за формулою:

$$K_{ш.л.} = \frac{\text{Поточні}_\text{активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні}_\text{пасиви}} = \frac{\text{стор.260ф.1} - (\text{стор.100ф.1} - \text{стор.140ф.1}) + \text{стор.270ф.1}}{\text{стор.620ф.1} + \text{стор.630ф.1}}$$

$$\text{- на початок року: } K_{ш.л.} = \frac{797,90 - (250,24 - 62,56) + 0,40}{307,60} = 1,985;$$

$$\text{- на кінець року: } K_{ш.л.2024} = \frac{1555,80 - (372 - 93,00) + 0,20}{779,40} = 1,161;$$

На відміну від попереднього показника, коефіцієнт швидкої ліквідності враховує якість оборотних активів і є більш чітким показником ліквідності, тому що при його розрахунку враховуються найбільш ліквідні поточні активи (запаси не враховуються). Нижнє значення цього коефіцієнта дорівнює 1.

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначається за формулою:

$$K_{а.л.} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні запаси}} = \frac{\text{стор.230ф.1} + \text{стор.240ф.1}}{\text{стор.620ф.1} + \text{стор.630ф.1}} \quad (2.16)$$

Цей коефіцієнт показує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена негайно. Теоретичне значення цього коефіцієнта має бути не меншим 0,2-0,25.

$$\text{- на початок року: } K_{а.л.} = \frac{77,20 + 1,20}{307,00} = 0,255;$$

$$\text{- на кінець року: } K_{а.л.} = \frac{80,40 + 1,10}{779,40} = 0,105$$

Для оцінки платоспроможності і фінансової стійкості не тільки розраховують співвідношення між поточними активами і поточними зобов'язаннями, але так само визначають їх різницю.

Різниця між поточними активами і поточними зобов'язаннями складає чистий робочий капітал підприємства ( $P_k$ ):

$$P_k = [\text{стор. 260 ф. 1} + \text{стор. 270 ф. 1}] - [\text{стор. 620 ф. 1} + \text{стор. 630 ф. 1}] \quad (2.17)$$

$$\text{- на початок року: } P_k = [797,90 + 0,40] - 307,60 = 490,70 \text{ (тис.грн.);}$$

$$\text{- на кінець року: } P_k = [1183,80 + 0,20] - 779,40 = 404,60 \text{ (тис.грн.).}$$

Наявність чистого робочого капіталу свідчить про те, що підприємство здатне не тільки сплатити поточні борги, але й має у своєму розпорядженні фінансові ресурси для розширення діяльності і здійснення інвестицій. Оптимальний розмір чистого робочого капіталу залежить від сфери діяльності, обсягу реалізації, кон'юнктури ринку. Для оцінки  $P_k$  можна порівнювати його з аналогічними показниками інших підприємств.

Проведені вище розрахунки показників ліквідності узагальнимо в таблиці 2.5 та оцінимо їх динаміку за аналізований період.

Аналізуючи розраховані показники ліквідності (табл. 2.8), слід відзначити, що у звітному періоді значення всіх показників ліквідності значно погіршилися.

Так, коефіцієнт покриття знизився на 1,075 та склав у звітному періоді 1,519, що нижче його нормативного значення на 0,484.

Таблиця 2.8  
Аналіз показників ліквідності ТОВ «Ребел Лоджистікс»  
(коэф.)

Показники	Нормативне значення	На початок року	На кінець року	Відхилення, (+,-)		Темп зміни %
				від попереднього періоду	від нормативного значення	
1	2	4	5	6	7	8
Коефіцієнт покриття (коефіцієнт поточної ліквідності)	Кп =2	2,594	1,519	-1,075	-0,481	58,554
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Кш.л.= 0,8-1,0	1,985	1,161	-0,824	0,361	58,493
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ка.л. ≥ 0,2	0,255	0,105	-0,150	-0,095	41,027

Слід відзначити, що у 2023 році значення коефіцієнту покриття було вище його нормативного значення та складало 2,594. Таким чином можна зробити висновок про те, що на ТОВ «Ребел Лоджистікс» знизилася доля платежів, які підприємство може здійснювати при мобілізації всіх своїх оборотних коштів. Це свідчить про те, що на підприємстві має місце ризик неплатоспроможності, так як підприємство не може забезпечити сплату своїх зобов'язань у повному обсязі.

Коефіцієнт загальної ліквідності дає загальну характеристику ліквідності підприємства, але не показує рівня ліквідності окремих елементів оборотних коштів, тобто не дає можливості з'ясувати, за рахунок яких засобів досягається загальна ліквідність. Тому необхідно розглянути коефіцієнти проміжної і абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт проміжної ліквідності дозволяє оцінити можливість погашення підприємством поточних зобов'язань за рахунок достатніх ліквідних засобів у разі його критичного положення, коли не буде можливості продати всі запаси. В ТОВ «Ребел Лоджистікс» він склав 1,985 на початок року і 1,161 на кінець 2024 року. Таким чином, як на початок так і на кінець звітного періоду даний показник вищий за оптимальне значення (0,8), що свідчить про достатню частку активів, що поволі реалізуються, в загальній величині оборотних коштів.

Для з'ясування того, яку частину платежів ТОВ «Ребел Лоджистікс» може погасити негайно, необхідно розрахувати коефіцієнт абсолютної ліквідності. У 2023 році він склав 0,255, а в 2024 році – 0,105. Отже, дане підприємство не випробовує недолік в грошових коштах і може з їх допомогою розрахуватися частиною своїх зобов'язань.

Для наочного уявлення про динаміку показників ліквідності та досягнення ними нормативних значень нами складено діаграма, що представлена на рис. 2.4.

Таким чином, аналіз показників ліквідності ТОВ «Ребел Лоджистікс» показав, що підприємство поки що не випробовує фінансову кризу, і, основним напрямом фінансової політики підприємства в перспективі повинно стати оптимізація оборотних коштів і зміна структури власних засобів з метою збільшення власних оборотних коштів.

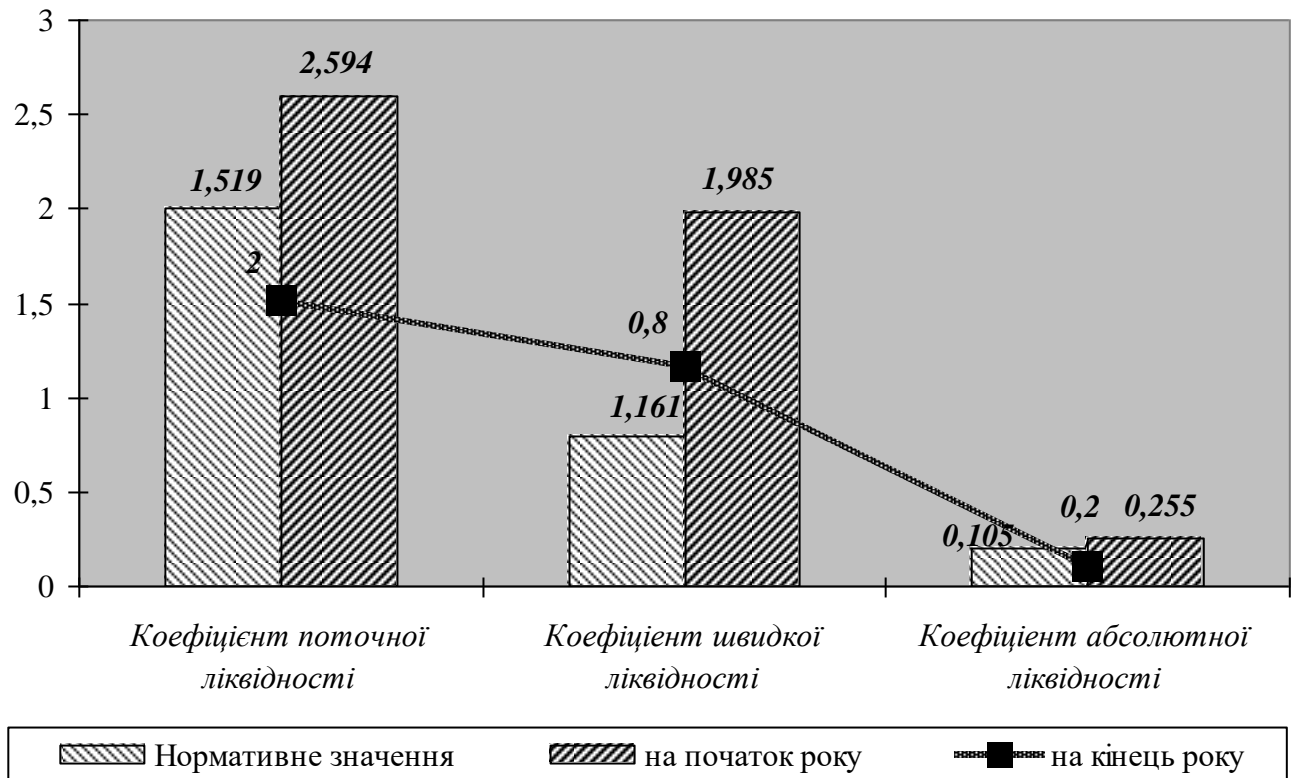


Рис. 2.4 - Динаміка показників ліквідності ТОВ «Ребел Лоджистікс»

Слід відзначити, що різні показники ліквідності важливі не тільки для керівників і фінансових працівників підприємства, але становлять інтерес і для різних споживачів аналітичної інформації: коефіцієнт абсолютної ліквідності – для постачальників сировини та матеріалів коефіцієнт швидкої ліквідності – для банків; коефіцієнт покриття – для покупців і власників акцій та облігацій підприємства.

Для більш повної і об'єктивної оцінки поточної ліквідності можна використати наступну факторну модель:

$$K_{\text{покp}} = \frac{\text{Поточні}_{\text{активи}}}{\text{Поточні}_{\text{пасиви}}} \quad (2.18)$$

Загальна зміна коефіцієнту покриття у звітному періоді склала:

$$\Delta K_{\text{покp}} = K_{\text{покp}_1} - K_{\text{покp}_0} \quad (2.19)$$

$$\Delta K_{\text{покp}} = 1,519 - 2,593 = -1,08$$

За допомогою методу ланцюгової підстановки розрахуємо вплив кожного фактора на ліквідність підприємства. Для цього розрахуємо скореговану величину ліквідності:

$$Kn_{окр_{скор}} = \frac{\text{Поточні}_{активи}_{-1}}{\text{Поточні}_{пасиви}_{-0}} = 1183,80 / 307,60 = 3,848$$

- вплив зміни поточних активів на коефіцієнт покриття:

$$\Delta Kn_{окр_{(ПА)}} = Kn_1 - Kn_{скор} = 1,519 - 3,848 = -2,33$$

- вплив зміни короткострокових позик:

$$\Delta Kn_{окр_{(КП)}} = Kn_{скор} - Kn_0 = 2,59 - 1,52 = +1,25$$

Загальний вплив факторів:

$$\Delta Kn_{окр} = \Delta Kn_{окр_{(ПА)}} + \Delta Kn_{окр_{(КП)}} \quad (2.20)$$

$$\Delta Kn_{окр} = (-2,33) + 1,25 = -1,08$$

Аналізуючи вплив кожного показника можна сказати, що зниження показника поточної ліквідності на 1,08 обумовлено в основному збільшення суми поточних активів ТОВ «Ребел Лоджистікс» на 385,90 тис.грн. За рахунок даного фактору коефіцієнт поточної ліквідності знизився на 2,33. Слід відмітити, що додаткове залучення позикових коштів, тобто збільшення суми короткострокових позик на 471,80 тис.грн. сприяло збільшенню коефіцієнту поточної ліквідності на 1,25. В цілому вплив факторів був негативним, що обумовило зниження коефіцієнту поточної ліквідності на 1,08.

Таблиця 2.9

Розрахунок впливу факторів на коефіцієнт покриття  
(поточної ліквідності)

(тис.грн.)

Показники	на початок року	на кінець року	Відхилення, +/-	Проміжні розрахунки (скореговане значення ліквідності)	Вплив факторів
Поточні активи	797,90	1183,80	385,90	1183,80	-2,33
Короткострокові позики	307,60	779,40	471,80	307,60	+1,25
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,593	1,519	-1,08	3,848	-1,08

Таким чином, реальна вартість запасів і дебіторської заборгованості — складові реального коефіцієнта загальної ліквідності. Він розраховується як

приватне від ділення сумарної величини реальної вартості оборотних активів на балансову короткострокову заборгованість підприємства. Отриманий таким чином показник дозволяє відповісти на питання про дійсне співвідношення потенційних грошових коштів підприємства з його короткостроковими боргами. Саме до цього показника як мінімальний пред'являється вимога, щоб він перевищував одиницю. Перевищення одиниці ще не означає, що підприємство платоспроможне, але якщо реальний коефіцієнт загальної ліквідності нижчий за одиницю, це беззастережно свідчить про неплатоспроможність і вірогідність перетворення його короткострокової заборгованості в прострочену; реальні оборотні активів менше, ніж короткострокових боргів.

Найбільш мобільною частиною ліквідних коштів є гроші і короткострокові фінансові вкладення. До другої групи відноситься готова продукція, товари відвантажені і дебіторська заборгованість. Ліквідність цієї групи поточних активів залежить від своєчасності відвантаження послуг, товарів, оформлення банківських документів, швидкості платіжного документообігу в банках, від попиту на продукцію, її конкурентоспроможності, платоспроможності покупців, форм розрахунків і ін.

## 2.5. Аналіз результативності діяльності підприємства і оцінка впливу факторів

Для оцінки ефективності роботи підприємства недостатньо вивчення загальних і специфічних показників ефективності діяльності. Прибуток підприємства є критерієм ефективності конкретної операційної діяльності. Тому необхідним є розрахунок відносних показників – рівнів рентабельності, які характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямів діяльності, окупність витрат і т.д. Прибуток як показник рентабельності в цілях аналізу розраховуємо не тільки як відношення суми прибутку до товарообороту (рентабельність реалізації або комерційна), але і до

таких показників, як витрати обігу, вартість основних фондів, оборотних активів і іншим. Показники рентабельності відображають ефективність господарювання, тому що їх величина показує співвідношення ефекту з наявними і використаними ресурсами.

Система показників рентабельності ТОВ «Ребел Лоджистікс» представлена в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10  
Система показників рентабельності ТОВ «Ребел Лоджистікс» за 2023 – 2024 рр.  
(%)

Показники рентабельності	2023 рік	2024 рік	Відхилення, +/-	Темп зміни, %
1	2	3	4	5
1.Рентабельність реалізації послуг, товарів	4,72	8,31	3,60	176,26
2.Рентабельність поточних витрат	23,92	61,36	37,44	в 2,6 разів
3.Рентабельність основних фондів	106,71	114,48	7,77	107,28
4.Рентабельність оборотних активів	21,12	60,26	39,15	в 2,9 разів
5. Рентабельність активів	131,65	293,71	162,06	в 2,2 рази
6. Рентабельність продажів	0,69	0,84	0,16	123,14
7.Рентабельність капіталу	17,02	38,51	21,49	в 2,3 раз
8.Рентабельність власних засобів	20,49	58,03	37,54	в 2,8 раз

Рентабельність реалізації показує, що в 2023 році прибуток від реалізації займав в товарообороту 4,72%, а в 2024 році – була вища на 76,26%, внаслідок чого рентабельність реалізації в звітному періоді склала 8,31%. Цей показник характеризує ефективність основної підприємницької діяльності і показує, скільки прибутку від реалізації підприємство має з однієї гривни реалізації. Збільшення рівня рентабельності означає, що з кожної гривни реалізованої послуг, товарів в 2023 році було одержано велика віддача.

Рентабельність поточних витрат показує, що на 100 грн прибутку в 2023 році було витрачено більше витрат. Якщо, в 2023 році рентабельність витрат

складала 23,92%, то в 2024 році рентабельність збільшилася практично в 2,6 разів і склала 61,36%.

За всіма іншими показниками рентабельності в 2024 році також спостерігається зростання в порівнянні з 2023 роком. Так, зростання показників рентабельності свідчить про те, що основні фонди і оборотні кошти в 2024 році використовувалися на підприємстві ефективніше.

З переходом до ринкових відносин одним з найважливіших показників стала рентабельність капіталу. Даний показник означає, що в 2023 році прибуток чиста з розрахунку на 100 грн. майна складала 385 грн. У 2024 році з розрахунку на ті ж 100 грн. вартості майна було одержано на в 2,3 разу менше прибутку, тобто – 170 грн.

Рентабельність власних оборотних коштів в 2024 році також збільшилася, відповідно на 37,54%.

Отже, в 2024 році були досягнуті вищі рівні рентабельності, чим в 2023 році. Це пов'язано із зростанням основного показника діяльності підприємства – суми чистого прибутку в 2024 році. Також певний вплив на поліпшення діяльності надав висновок договірних відносин з деякими споживачами. Зростання рентабельності капіталу свідчить про те, що власникам все більш вигідно вкладати свої засоби в підприємство. Проте, підприємству необхідно довше нарощувати темпи зростання рівнів рентабельності, щоб здійснювати подальше свій розвиток.

Вивчення показує, що показники рентабельності ТОВ «Ребел Лоджистікс» за звітний період в порівнянні з 2023 роком значно виросли, що підтверджує високу ефективність діяльності досліджуваного підприємства. Особливо істотно збільшилися показники рентабельності реалізації, виробництва, витрат, основних і оборотних фондів, а також капіталу підприємства.

Важливим аспектом аналізу рентабельності є оцінка прибутковості об'єму продажів і розрахунок чинників, що впливають на її стан (вплив ціни реалізації і її собівартості). У цих цілях необхідне вимірювання впливу чинників на її

розмір, а також виявити резерви її зростання.

Розрахунок впливу чинників на рентабельність об'єму продажів ТОВ «Ребел Лоджистікс» визначимо за допомогою методу ланцюгових підстановок:

1. Розрахунок зміни рентабельності продажів за рахунок зростання об'єму товарообороту ( $\Delta Pe_{(T)}$ ):

$$\Delta Pe_{(T)} = \frac{DX_{2023} - BO_{2023}}{DX_{2023}} - \frac{DX_{2023} - BO_{2023}}{DX_{2023}} \quad (2.7)$$

де,  $DX_{2023}$ ,  $DX_{2024}$  – доход від реалізації без ПДВ в базисному і звітному періодах;

$BO_{2023}$  – витрати обігу в базисному періоді.

2. Розрахунок зміни рентабельності продажів за рахунок збільшення собівартості реалізації ( $\Delta Pe_{(BO)}$ )

$$\Delta Pe_{(BO)} = \frac{DX_{2023} - BO_{2023}}{DX_{2023}} - \frac{DX_{2023} - BO_{2023}}{DX_{2023}} \quad (2.8)$$

де,  $BO_{2023}$ ,  $BO_{2024}$  – витрати обігу відповідно в базисному і звітному періодах.

Проведені вище розрахунки відобразимо в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка впливу чинників на рентабельність об'єму продажів

Показники	Од. виміру	2023 рік	2024 рік	Відхилення, +/-	Розмір впливу +/-
1. Доход від реалізації без ПДВ	тис.грн.	254,70	424,30	169,60	20,16
2. Витрати обігу	тис.грн.	199,40	247,12	47,72	-0,11
3. Прибуток від реалізації	тис.грн.	55,30	177,18	121,88	-
4. Рентабельність об'єму продажів	%	21,71	41,76	20,05	20,05

Таким чином, зростання чистого доходу від реалізації в звітному періоді на 1305,00 тис.грн. сприяло зростанню рентабельності продажів на 20,21%, а за рахунок збільшення витрат обігу - рентабельність знизилася на 0,11%. В результаті впливу даних чинників рентабельність об'єму продажів в цілому підвищилася на 20,05%.

Іншим важливим аспектом аналізу є вивчення взаємозв'язку між показниками рентабельності продажів і оборотності активів.

$$Pa = \frac{\Pi}{A} = \frac{T}{A} \times \frac{\Pi}{T} \quad (2.9)$$

де, Pa – рентабельність активів %;

Π – сума чистого прибутку, тис.грн.;

A – середня вартість активів за звітний період, тис.грн.;

T – об'єм товарообороту, тис.грн.

Початкові дані для проведення даного аналізу представлені в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Початкова інформація для оцінки впливу чинників на рентабельність активів

Показники	Од. виміру	2023 рік	2024 рік	Відхилення +/-
1. Доход від реалізації без ПДВ	тис.грн.	254,70	424,30	169,60
2. Середньорічна вартість активів	тис.грн.	225,90	251,90	26,00
3. Чистий прибуток	тис.грн.	47,70	152,08	104,38
4. Оборотність активів	Кількість оборотів	1,13	1,68	0,56
5. Рентабельність реалізації	%	21,71	41,76	20,05
6. Рентабельність активів	%	24,48	70,34	45,86

Рентабельність активів відображає прибутковість активів. Яка обумовлена як ціновою політикою підприємства, так і рівнем витрат на виробництво послуг, товарів. Через рентабельність активів можна оцінити ділову активність підприємства (за допомогою показника оборотності активів).

1. Зміна рентабельності активів за рахунок прискорення їх оборотності визначається по формулі:

$$\Delta Pa_{(Oa)} = (Oa_1 - Oa_0) \times Pn_1 \quad (2.10)$$

де, - зміна рентабельності активів за рахунок прискорення їх оборотності;

Oa<sub>1</sub>. Oa<sub>0</sub> – оборотність активів в базисному і звітному періодах;

$R_{п1}$  – рентабельність продажів в звітному періоді %.

$$\Delta Pa_{(Oa)} = (41,76 - 24,48) \times 26,30 = 23,26\%$$

2. Зміна рентабельності активів за рахунок коливання прибутковості продажів:

$$\Delta Pa_{(Pn)} = Oa_0 \times (Pn_1 - Pn_0) \quad (2.11)$$

де, - зміна рентабельності активів за рахунок коливання прибутковості продажів;

$R_{п1}, R_{п0}$  – рентабельність продажів в базисному і звітному періодах %.

$$\Delta Pa_{(Pn)} = 20,05 \times (1,68 - 1,13) = 22,60\%$$

Загальний вплив:  $23,26\% + 22,60\% = +45,86\%$

Проведені розрахунки відобразимо в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Оцінка впливу факторів на зміну рентабельності активів

Фактори	Формула розрахунку	Розмір впливу, %
Оборотність активів	$\Delta Pa_{(Oa)} = (Oa_1 - Oa_0) \times Pn_1$	23,26
Рентабельність продажів	$\Delta Pa_{(Pn)} = Oa_0 \times (Pn_1 - Pn_0)$	22,60
Загальний вплив	$\Delta Pa = \Delta Pa_{(Pn)} \Delta Pa_{(Oa)} \times$	45,86

Таким чином зниження вплив зміни оборотності та позитивна зміна рентабельності продажів сприяли зросту рентабельності на 45,86%.

У ринкових умовах господарювання кожне підприємства повинно знати свій конкурентний статус для визначення звійої ринковій позиції з метою подальшого ефективного розвитку.

Порівняльна оцінка фірми і основних конкурентів дозволяє визначити переваги, можливості і слабкі сторони фірм-конкурентів.

Методика проведення рейтингової оцінки складається з таких етапів:

1. Складається список ключових факторів успіху в даній галузі і найважливіших показників їх конкурентних переваг або недоліків.

2. Проводиться оцінка фірми і її основних конкурентів за кожним показником.

3. Підсумовуються оцінки сильних сторін кожного з суперників і розраховуються підсумкові показники їх конкурентної сили.

4. Робляться висновки про масштаби і ступінь конкурентної переваги або недоліку, і визначаються ті сфери, де позиції фірми сильніше або більш слабкіше.

Зміну конкурентних умов господарювання підприємств обумовлюють необхідність застосування нових підходів до оцінки ефективності управління реалізацією послуг, товарів, що дозволяють отримати комплексну оцінку ефективності їх використання. Таку оцінку можна отримати різними методами і з використанням різних критеріїв.

Одним з методів оцінки сукупної ефективності управління реалізацією може бути метод, заснований на комплексній порівняльній рейтинговій оцінці.

Методика рейтингової оцінки була розроблена Б.І. Майданчиком, В.В. Дроздовою, В.П. Івановою та іншими. Використання такої методики дає можливість охарактеризувати стан підприємства за допомогою одного синтезованого показника – рейтингу, що вимірюється в балах. У подальших дослідженнях визначаються можливі коливання цього рейтингу в межах гранично припустимого інтервалу.

Складовими етапами методики порівняльної рейтингової оцінки стану підприємства є:

- збір і аналітична обробка вихідної інформації за оцінюваний період;
- обґрунтування системи показників, що використовуються для рейтингової оцінки;
- вибір і економічне обґрунтування критеріїв оцінки і встановлення обмежень їхньої зміни;
- ранжування підприємств по рейтингу.

На етапі вибору та економічного обґрунтування критеріїв оцінки, для кожного показника групи розраховують максимальне і мінімальне значення, а

також оптимальні величини граничних інтервалів. Крім того, методика передбачає як критеріальну ознаку не конкретний показник, а тенденцію зміни (тренд). У залежності від характеру і величини відхилення конкретного показника від установленого значення йому надають відповідну оцінку в балах. Наступним етапом аналізу є внутрішнього рейтингу групи.

Підсумкова рейтингова оцінка враховує всі найважливіші параметри (показники) підприємства. При її побудові використовуються дані про стан підприємства (показники прибутковості господарської діяльності, ефективності управління, ділової активності підприємства, ліквідності та фінансової стійкості). Точна та об'єктивна оцінка стану підприємства не може базуватися на довільному наборі показників. Тому вибір і обґрунтування показників діяльності підприємства повинні здійснюватися на основі теорії фінансів підприємства, виходити з потреб суб'єкта управління в аналітичній оцінці.

В основу розрахунку підсумкового показника рейтингової оцінки лежить порівняння підприємств по кожному показнику з умовним еталонним підприємством, яке має найкращі показники за всіма порівнюваними показниками. Таким чином, базою відліку для рейтингової оцінки стану підприємства служать не суб'єктивні припущення експертів, а найвищі результати, що склалися в реальному ринковому середовищі, зі всієї сукупності порівнюваних об'єктів. Еталоном порівняння є конкурент, у якого всі показники найкращі.

Такий підхід відповідає практиці ринкової конкуренції, де кожен самостійно підприємець прагне до того, щоб за всіма показниками діяльності виглядати краще за свого конкурента.

Для визначення конкурентоспроможності ТОВ «Ребел Лоджистікс» формується група експертів, які виставляють фірмі і її основним конкурентам оцінки з кожного ключового фактору. Використовується незважена і зважена оцінка конкурентної сили на основі визначеної системи економічних показників, як які нами вибрані показники.

Для рейтингової оцінки управління прибутковістю ТОВ «Ребел Лоджистікс» були обрані основні конкуренти ТПК „Шахтар”, ТОВ „Аматор”, ТОВ „БУМ”: . На першому етапі рейтингової оцінки формується вихідна таблиця даних та здійснюється розрахунок показників і стандартизація досліджуваного підприємства щодо конкретного показника (по підприємствах-конкурентах ).

Таблиця 2.14

Вихідні дані для проведення рейтингової оцінки ефективності управління розподілом прибутку ТОВ «Ребел Лоджистікс»

(%)

Показники	ТОВ "Ребел Лоджистікс"	ТОВ „Маркомпрод”	ТОВ "Аматор"	ГОПТ „ім. ММК Ілліча”	УМОВНО-еталонне підприємство
Комерційна рентабельність	5,40	-5,13	4,06	15,26	15,26
Рентабельність капіталу	38,51	-8,95	5,30	8,13	8,13
Рентабельність власного капіталу	307,29	-9,86	5,63	9,27	9,27
Рентабельність позикового капіталу	3,98	-96,37	89,22	66,43	3,98
Рентабельність оборотних активів	60,26	-30,40	83,23	50,56	50,56
Рентабельність власних оборотних активів	785,71	-35,76	97,91	59,48	59,48

На наступному етапі рейтингової оцінки передбачається порівняння фактичних показників, що наведені в табл. 2.14 конкретних підприємств з показниками еталонного підприємства. Для такого використовується наступна формула рейтингової оцінки:

$$X_{ij} = \frac{A_{ij}}{\max A_{ij}}, \quad (2.12)$$

де,  $X_{ij}$  – стандартизований і-й показник рейтингу j-го підприємства;

$A_{ij}$  – фактичне значення і-го показника j-го підприємства;

$\max A_{ij}$  – значення і-го показника еталонного підприємства (максимальне значення і-го показника) серед підприємств, які досліджуються.

Таблиця 2.15

Стандартизація показників та розрахунок показника рейтингової оцінки ефективності управління прибутком ТОВ «Ребел Лоджистікс»

(коэф.)

Показники	ТОВ "Ребел Лоджистікс"	ТОВ1	ТОВ2	ТОВ3
Комерційна рентабельність	0,35	-0,34	0,27	1,00
Рентабельність капіталу	4,74	-1,10	0,65	1,00
Рентабельність власного капіталу	33,16	-1,06	0,61	1,00
Рентабельність позикового капіталу	1,00	-24,20	22,41	16,68
Рентабельність оборотних активів	1,19	-0,60	1,65	1,00
Рентабельність власних оборотних активів	13,21	-0,60	1,65	1,00

Для кожного аналізованого підприємства було визначено значення його рейтингової оцінки (табл.2.9) на основі наступної формули розрахунку:

$$R_j = \sqrt{(1 - x_{1j})^2 + (1 - x_{2j})^2 + \dots + (1 - x_{nj})^2} \quad (2.13)$$

де  $x_{1j}, x_{2j}, \dots, x_{nj}$  - стандартизовані показники j-го підприємства.

Таблиця 2.16

Визначення показника рейтингової оцінки підприємств

(коэф.)

Показники	ТОВ "Ребел Лоджистікс"	ТОВ 1"	ТОВ 2	ТОВ3
Комерційна рентабельність	0,42	1,78	0,54	0,00
Рентабельність капіталу	13,95	4,41	0,12	0,00
Рентабельність власного капіталу	1034,48	4,26	0,15	0,00
Рентабельність позикового капіталу	0,00	635,15	458,24	245,95
Рентабельність оборотних активів	0,04	2,56	0,42	0,00
Рентабельність власних оборотних активів	149,09	2,56	0,42	0,00
<b>Рейтингова оцінка</b>	<b>34,61</b>	<b>25,51</b>	<b>21,44</b>	<b>15,68</b>

Кінцевим етапом рейтингової оцінки є ранжирування підприємств в порядку убутання рейтингових оцінок показників. При цьому найвищий рейтинг привласнюється підприємству з мінімальним значенням коефіцієнта рейтингової оцінки, а решта підприємств ранжирується згідно зростанню значення даного показника.

Таблиця 2.17

Узагальнення результатів рейтингової оцінки і виявлення конкурентного статусу ТОВ «Ребел Лоджистікс»

(коэф.)

Підприємство	Значення показника рейтингової оцінки	Місце по рейтингу
ТОВ "Ребел Лоджистікс"	15,68	1
ТОВ 1	21,44	2
ТОВ 2	25,51	3
ТОВ 3	34,61	4

Таким чином, в результаті здійснення рейтингової оцінки, нами були отримані наступні результати:

ТОВ1 можна віднести до підприємств з абсолютно ефективним механізмом управління розподілом прибутку, що підтверджується високим загальним рейтингом.

ТОВ «Ребел Лоджистікс» має визначені труднощі з управлінням розподілу прибутку, які можливо перебороти завдяки внутрішньому потенціалу системи.

Для подальшого ефективного функціонування слід ретельно вивчити усі «слабкі» місця ТОВ «Ребел Лоджистікс», здійснити заходи щодо їх усунення або послаблення і постійно здійснювати моніторинг розвитку сучасного ринку торгівлі з метою підтримання конкурентоспроможності.

Аналіз, прибутку також доцільно проводити з використанням оцінки чутливості жорсткої моделі залежності фінансового результату від ряду найбільш впливаючи на його об'єм чинників.

У пакеті EXCEL автоматизований аналіз чутливості можливий на основі

використання імітаційного моделювання. Проведення імітаційного



моделювання можливо з використанням інструменту Підбір параметра.

Використання засобів підбору параметрів імітаційної моделі передбачає проведення роботи в наступній послідовності.

1. Змістовна постановка і формалізація імітаційної моделі на листі EXCEL. Створена в роботі модель виглядає таким чином:

$$П = T - Cc - До - Вадм - Взбут - Вінш + ФР \quad (2.14)$$

де П – сума прибутку від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.;

T – об'єм товарообороту підприємства, тис.грн.;

Cc – товарооборот за собівартістю, тис.грн.;

До – інші операційні доходи, тис.грн.;

Вадм- адміністративні витрати, тис.грн.;

Вінш – інші операційні витрати, тис.грн.;

ФР – фінансовий результат від іншої діяльності. тис.грн.

2. На наступному етапі роботи створюється табл. 2.18, в яку включені параметри і результативний показник моделі, а також алгоритми розрахунку окремих з них у вигляді формул.

3. Здійснення імітаційного моделювання. На цьому етапі безпосередньо використовується інструмент Підбір параметра послідовно для кожного з параметрів моделі. При цьому розрахунковим значенням прибутку виступає її сума 22,69 тис.грн. (тобто на 30% більша, ніж поточна), а змінними факторами є параметри моделі.

Розрахунки показують, що для збільшення прибутку на 30% необхідні різні темпи приросту параметрів в моделі. Найбільш чутливий чистий прибуток до динаміки витрат на збут і результату від іншої діяльності, а менш чутлива – до зміни товарообороту (його потрібно збільшити всього на 2,3%). Як бачимо, найефективніше створювати умови для розвитку прибутку можна нарощуючи рентабельність реалізації і скорочуючи собівартість послуг, товарів, що реалізовується.

### РОЗДІЛ 3

## ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Розробка стратегії підвищення економічної ефективності діяльності підприємства

Як відзначають окремі економісти, під ціллю стратегічного управління розуміється запланований результат. У відношенні ефективності таким стратегічним результатом у ринкових умовах виступає оптимізація результуючих показників - прибутку і товарообігу (в основному їхній ріст) і оптимізація ресурсів і поточних витрат, а також удосконалювання самого процесу управління підприємством.

Оскільки результат діяльності завжди пов'язаний з її метою, то прагнення економічного об'єкту досягти переважного для нього стану визначає її цілеспрямовану поведінку. Це стан і є ціль об'єкту.

Трактування мети припускає її об'єктивну обумовленість. Вона виявляється в чіткій визначеності, в спрямованості розвитку, викликаній об'єктивними матеріальними причинами. Об'єктивність мети виявляється і в тому, що вона “переходить” в об'єкт в процесі наочної доцільної діяльності людини.

У теоретичних концепціях ствердилося розуміння цілі як деякого стану, до якого прагне той або інший об'єкт. Вже в процесі постановки цілей фіксуються ті властивості і якості, які повинен отримати об'єкт після закінчення певної діяльності. Ціль, таким чином, формує основи діяльності. При цьому діяльність трактується як активність, спрямована на досягнення свідомо поставленої мети. Безцільна активність не є діяльністю.

Ціль подібна до “пускового механізму” діяльності, поки немає цілі - немає діяльності, з'являється ціль - може з'явитися і діяльність.

Ціль характеризується попередньою продуманістю. В кінці процесу праці виходить результат, який вже на початку цього процесу був в представленні людини. Після того, як мета поставлена, аналізується ситуація, в якій здійснюватиметься діяльність, вибирається спосіб і засоби досягнення цієї мети, намічається послідовність майбутніх дій - схема діяльності.

Підприємницька діяльність завжди направлена на досягнення мети, хоча не завжди до неї приводить. Але обов'язково закінчується результатом, навіть якщо він і не запланований або не має позитивного характеру. Якщо кінцевий результат співпадає з метою, то діяльність може бути визнана раціональною, якщо ж такий збіг відсутній - діяльність є нераціональною.

Збіг результату і мети особливо важливий з позиції вибору найбільш успішних рішень. Такий збіг свідчить про те, що вибрані умови відповідають “стандартам раціональності”, а аналіз ситуації досить повний і обґрунтований.

Точнішим визначенням таких понять, як “успішна діяльність”, “діяльність, відповідна принципам раціональності”, є поняття ефективності як що відображає можливість отримання результату (або вже отриманий результат) за певних умов здійснення діяльності. Ця обставина допомагає виділити основний принцип вимірювання ефективності - принцип взаємозв'язку мети і кінцевого результату діяльності (рис. 3.1.). Поширюючи цей принцип на систему підприємництва і її специфічну область - будівництво, важливо підкреслити необхідність такої побудови методичної бази для оцінки ефективності підприємницьких рішень, коли модельований результат адекватний умовам і завданням цілеполягання.

Підприємництву, що базується на сучасній маркетинговій концепції, завжди властива множинність цілей. Вона виявляється, в першу чергу, в альтернативності процесу цілеполягання, коли з безлічі цілей вибирається одна, найбільшою мірою відповідна принципам ефективності. Множинність цілей може виявлятися в її багатоконпонентному складі. Підприємницька діяльність, як відомо, містить в собі три аспекти: виробничий, комерційний і фінансовий.

Для кожного з напрямів характерні власні цілі, іноді взаємовиключні (наприклад, при прагненні до зростання прибутку і мінімізації витрат). При цьому, зрозуміло, ставляться завдання пошуку односпрямованих цілей, або, в крайньому випадку - встановлення розумного компромісу. Такий компроміс не завжди можливий, і завдання оцінки ефективності в цих випадках вирішується за допомогою методу багатоцільової оптимізації.

Такий підхід обумовлює другий принцип оцінки ефективності підприємства - доступність використання декількох критеріїв оптимальності. Важливо підкреслити, що мова йде саме про допустимість використання критеріїв, а не їх необхідність. Сукупність критеріїв використовується в тих випадках, коли немає можливості для застосування єдиних або узагальнених оцінок.

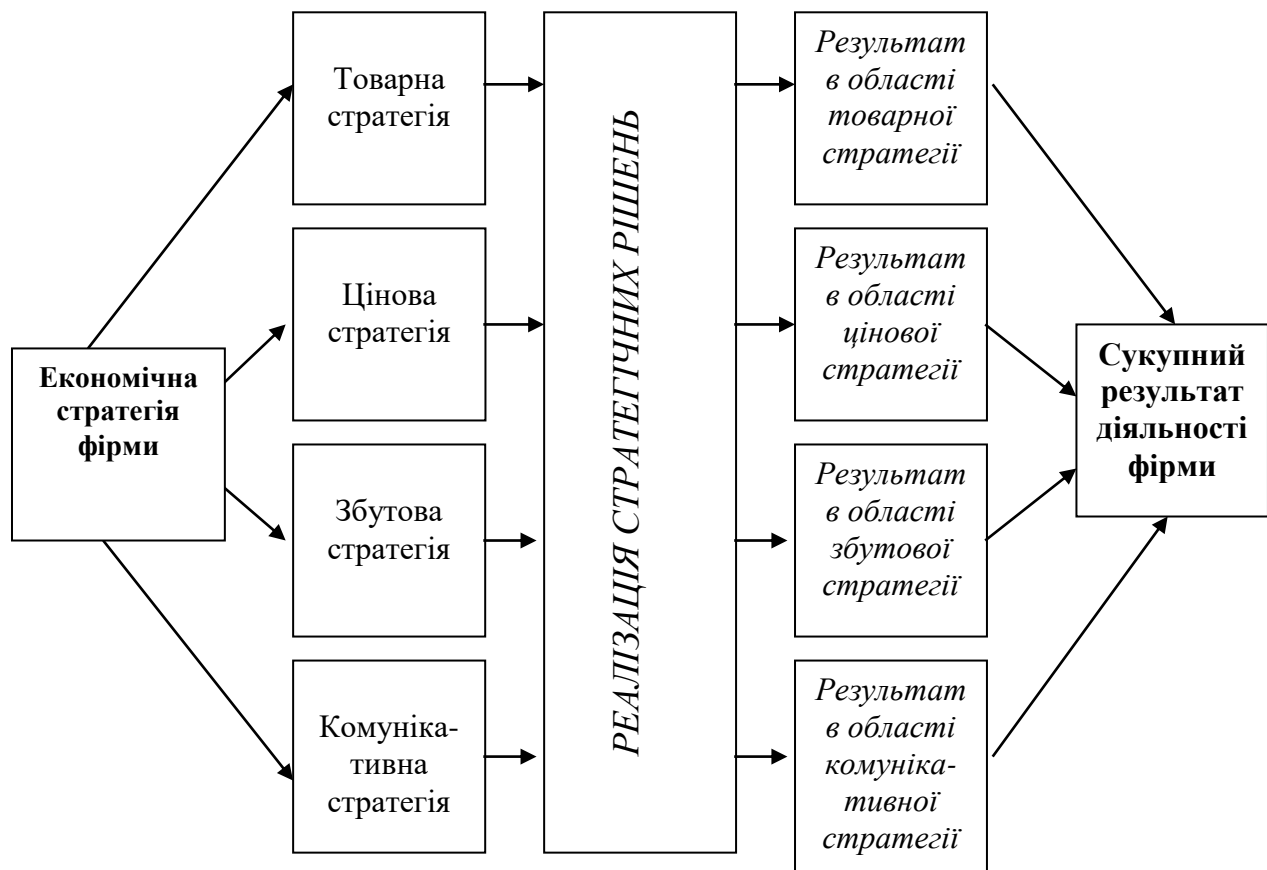


Рис.3.1 - Схема взаємозв'язку цілі та кінцевого результату підприємства

Процес встановлення цілей здійснюється в рамках розробки стратегії маркетингу і функціонування системи підприємства. Стратегія є

обґрунтованою програмою дій, орієнтованою на досягнення певної мети. Відмінна риса стратегії - наявність мети.

Її присутність дозволяє трактувати стратегію як сукупність концептуальних положень, викладених в прийнятній для практики формі.

Цілі, а значить і кінцеві результати, що вимагають віддзеркалення в показнику ефективності, бувають двох видів: якісні і кількісні.

Цілі ефективної діяльності в області асортименту і якості подані на рисунку 3.2.

### Стратегічне забезпечення співвідношення попиту та пропозиції



Рис. 3.2 - Модель дерева цілей з управління асортиментом і якістю послуг, товарів в ТОВ «Ребел Лоджистікс»

Залежно від вживаної стратегії і зовнішніх умов можуть висуватися як кількісні, так і якісні цілі. Проте в системі підприємництва до процесу

цілеполягання пред'являються особливі вимоги. Вони обумовлені інтеграцією цілеполягання в єдиний планово - управлінський цикл. У цьому циклі цільові установки складають базу для стратегічних рішень, реалізація яких забезпечується тактичними і оперативними заходами. Вони ж закладаються в основу контролю отриманих результатів, де здійснюється процедура порівняння цілей і результатів. На етапі контролю кількісні оцінки дають точніші і обґрунтовані результати. Якісні оцінки також придатні, в принципі, для проведення процедур контролю, дозволяють отримувати менш точні і надійні результати. Безумовно, будь-які якісні категорії можуть бути описані кількісними оцінками за допомогою балів або індексами. Але такі оцінки завжди мають елемент умовності, який можна скоротити (наприклад, за допомогою дотримання всіх правил і принципів експертного методу), але неможливо повністю виключити. Тому при оцінці ефективності підприємництва слід віддавати перевагу кількісним оцінкам, використовуючи їх як для характеристики мети, так і для характеристики результату.

Концепція маркетингу припускає до використання різні види стратегій (а разом з ними і ланцюжок “мети - результати”). Найбільшого поширення набули так звані наступальні стратегії. Серед цілей, властивих наступальним стратегіям, можна виділити: збільшення об'єму продажів і прибутку (у кількісному виразі), оволодіння певним сегментом ринку, заняття певного положення в конкурентному середовищі, приріст об'єму виробництва і продуктивності праці, досягнення кількісно вираженого соціального ефекту і т.д. (табл. 3.1.)

Для того, щоб виділити основні з них з погляду специфіки і завдань розвитку підприємництва, необхідно звернутися до деяких особливостей розвитку ринкового середовища, яке є відкритою організаційно, - господарською системою, де суб'єкти

Таблиця 3.1

Залежність результативних показників діяльності підприємства від  
вибраної стратегії

Стратегія підприємництва	Цілі, стратегії, що висуваються в рамках	Найменування показника результату
Впровадження на будівельний ринок	Оволодіння певною часткою ринку	Займана частка ринку
Виведення нового товару	Оволодіння певною часткою ринку	Займана частка ринку
Посилення ринкової активності	Оволодіння певною часткою ринку	Займана частка ринку
	Підвищення конкурентоспроможності послуг, товарів	Конкурентоспроможність послуг, товарів (фірми)
	Збільшення прибутку	Прибуток
Зміцнення конкурентоздатної позиції	Підвищення конкурентоспроможності послуг, товарів	Конкурентоспроможність послуг, товарів (фірми)
Розширення виробництва	Підвищення прибутку	Прибуток
Поглиблене проникнення на ринок	Диверсифікація послуг, товарів	Займана частка ринку
		Конкурентоспроможність послуг, товарів (фірми)

В умовах стратегічної стійкості з'являються додаткові можливості для реалізації всього круга завдань, встановлених в рамках маркетингової концепції і сприяючих збільшенню прибутковості і прибутковості підприємницької діяльності. Таким чином, цільові пріоритети орієнтуються у бік необхідності управління ринком, за допомогою якого бізнес, - суб'єкт укріплює свої ринкові позиції і дістає додаткові можливості для підвищення сукупного результату своєї діяльності протягом періоду, обумовленого стратегією.

Третій принцип оцінки ефективності підприємництва - в процесі цілеполягання доцільно віддавати перевагу цілям, що характеризують стійкість ринкових позицій підприємця, реалізуючи принципи маркетингу, як ринковій концепції управління. Такий підхід не противоречит прагненню до максимізації

прибутку, характерному для маркетингової концепції, але створює умови для успішного функціонування в тривалій перспективі. Оцінка ефективності при цьому проводиться з урахуванням стратегічних пріоритетів, а в безлічі можливих оцінних показників превалюють показники, що характеризують результативність зусиль, що робляться в тому або іншому стратегічному напрямі.

Четвертим принципом оцінки ефективності є її (оцінки) взаємозв'язок з життєвим циклом підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Залежність показника результату підприємницької діяльності від стадії життєвого циклу підприємства

Стадії життєвого циклу	Цілі, що ставляться на стадії життєвого циклу	Найменування показника результату
Розробка	Розробка конкурентоздатної послуг, товарів і скорочення періоду розробки	Показник (або їх сукупність), відповідний стратегії підприємництва
Впровадження	Швидке впровадження на ринок	Показник (або їх сукупність), відповідний стратегії підприємництва
Зростання	Збільшення прибутку	Прибуток
	Вихід на нові ринки	Займана частка ринку
Зрілість	Збільшення прибутку	Прибуток
	Збільшення конкурентоспроможності продукту	Конкурентоспроможність продукту
	Поглиблене проникнення на ринок (модифікація продукту)	Займана частка ринку
	Розробка нового продукту	Показник (або їх сукупність), відповідний стратегії підприємництва
Насичення	Збільшення прибутку	Прибуток
	Забезпечення конкурентоспроможності продукту	Конкурентоспроможність продукту
	Впровадження на ринок нового продукту	Показник (або їх сукупність), відповідний стратегії підприємництва
Спад	Швидкий відхід з ринку і заміна застарілого продукту новим	Прибуток
	Пасивне відношення до продукту	Показник (або їх сукупність), відповідний стратегії підприємництва

На стадії розробки і впровадження продукту, як відомо, прибуток не утворюється (вона з'являється лише в кінці стадії впровадження). Прибуток має при цьому мотиваційний характер, тобто формуючі мотиви, через які вирішуються завдання по скороченню тривалості цих стадій, підвищенню якості продукту, що розробляється і впроваджуваного, забезпеченню його відповідності потребам цільового сегменту, а також скороченню витрат на дослідження продукту, його апробацію, підготовку ринку і впровадженню в ринкове середовище. Через цю обставину для оцінки ефективності підприємництва на цих стадіях потрібні специфічні показники, орієнтовані на стратегічні завдання, що охоплюють важ планований життєвий цикл послуг, товарів, починаючи від формування ідеї і закінчуючи зняттям послуг, товарів з виробництва.

На стадії зростання, коли з'являються реальні докази відповідності товару вимогам цільового сегменту, доцільне використання показника прибутку, що обумовлене логікою життєвого циклу товару.

Разом з тим на цій стадії необхідно вирішувати завдання по збільшенню ринкової частки і завоюванню нових ринків або сегментів, оскільки збільшення темпів зростання об'єму продажів і прибутку свідчить про достатньо високе і широке ринкове визнання. Оцінка ступеня досягнення цих цілей, інноваційних, по суті, має в своїй основі стратегічні міркування і змикається із завданням повнішого оволодіння ринком. Тому на стадії зростання можливе поєднання декількох методів і показників оцінки ефективності, що охоплюють самостійні напрями підприємницькій діяльності, формуються на різних споживчих ринках.

На стадії зрілості в системі оцінних показників, очевидно, домінує показник прибутку. Будучи індикатором стадійних змін в життєвому циклі послуг, товарів, він відображає саму суть стадії зрілості - стабілізація зростання прибутку, що детермінується такими чинниками, як визнання продукту споживачем, скорочення собівартості послуг, товарів, робіт, послуг, унаслідок вдосконалення виробничого циклу і т.д.

Проте в кінці стадії, коли спостерігаються перші ознаки абсолютного зниження показника прибутку, стають актуальними завдання оновлення асортиментного ряду послуг, товарів і розробки нових продуктів (робіт, послуг). При цьому зростає значення стратегічних завдань - пошук нових ідей, їх розробка, випробування, просування на будівельний ринок і т.д., а оцінка ефективності знов тяжіє до використання показників ринкової стійкості підприємства.

В зв'язку з цим оцінка результату підприємництва знов використовує принцип поєднання показників, коли показник прибутку доповнюється показниками, що характеризують позиції організації в конкурентному середовищі (наприклад, місцеположення організації в ієрархічній послідовності конкуруючих організацій, збудованій з урахуванням їх конкурентоспроможності в конкретних умовах ринкової кон'юнктури).

На стадії спаду, що завершує життєвий цикл послуг, товарів, можуть встановлюватися два види цілей: швидкий відхід з ринку застарілої послуг, товарів і відмова від активних ринкових дій, маючи на увазі можливість відновлення попиту на продукцію. Результат підприємницької діяльності на цій стадії може, в принципі, оцінюватися за допомогою показника прибутку, прагнучого до максимально можливого значення. Проте він потребує доповнення залежно від поставлених цілей. У разі використання стратегії швидкого відходу з ринку необхідно аналізувати результати діяльності по інших компонентах асортиментного ряду, що визначають сукупний результат діяльності підприємства. При орієнтації на можливе відновлення попиту показник прибутку доповнюється аналітичними характеристиками відносно ступеня вірогідності відновлення попиту, ризику, обумовленої його невизначеністю і прогнозованою тривалістю періоду, передування новому "сплеску" попиту. Важливо підкреслити, що такі характеристики можуть виступати лише як аналітичні, доповнюючі основні, але не створюючі самостійні показники.

Таким чином, можна констатувати мінливість результуючих показників підприємницької діяльності залежно від стадії життєвого циклу послуг, товарів, а також можливість їх комбінації, обумовлену структурними змінами в цілях і завданнях підприємництва.

### 3.2. Стратегічне обґрунтування прибутку – основа підвищення економічної ефективності діяльності підприємства

Для ефективного управління прибутком підприємство повинне мати продуману, обґрунтовану стратегію. Вважати, що є тільки одна стратегія – максимізація прибутку – абсолютно неправильно. Важливо, щоб всі заходи, що проводяться по зростанню прибутку, сприяли досягненню найважливішої мети розвитку підприємства. А такими цілями можуть бути:

- забезпечення потреби в накопиченні на виробничий розвиток;
- забезпечення стійкого фінансового положення підприємства;
- задоволення інтересів власника майна;
- забезпечення соціального споживання і соціального розвитку;
- проникнення на ринок;
- закріплення на ринку, розширення сфери впливу;
- подолання збитковості господарської діяльності;
- зростання прибутку до мінімального рівня рентабельності капіталу;
- оптимізація прибутку;
- максимізація розміру прибутку.

Як було сказано вище, основними стратегічними цілями підприємства є: забезпечення стійкого положення на ринку, а також стратегія скорочення витрат.

Для виконання першої і основної стратегічної мети, тобто для забезпечення зміцнення позицій на ринку підприємство має всі необхідні для цього передумови.

Для цілеспрямованого управління фінансовими результатами ТОВ «Ребел Лоджистікс» необхідна стратегія найбільш раціонального розподілу і використання прибутку.

Тобто, підприємство повинне знати для яких цілей йому необхідний прибуток. Які потреби в прибутку найбільш невідкладні, навіть термінові.

Процес планування цільової суми прибутку можна представити таким чином (рис. 3.3).

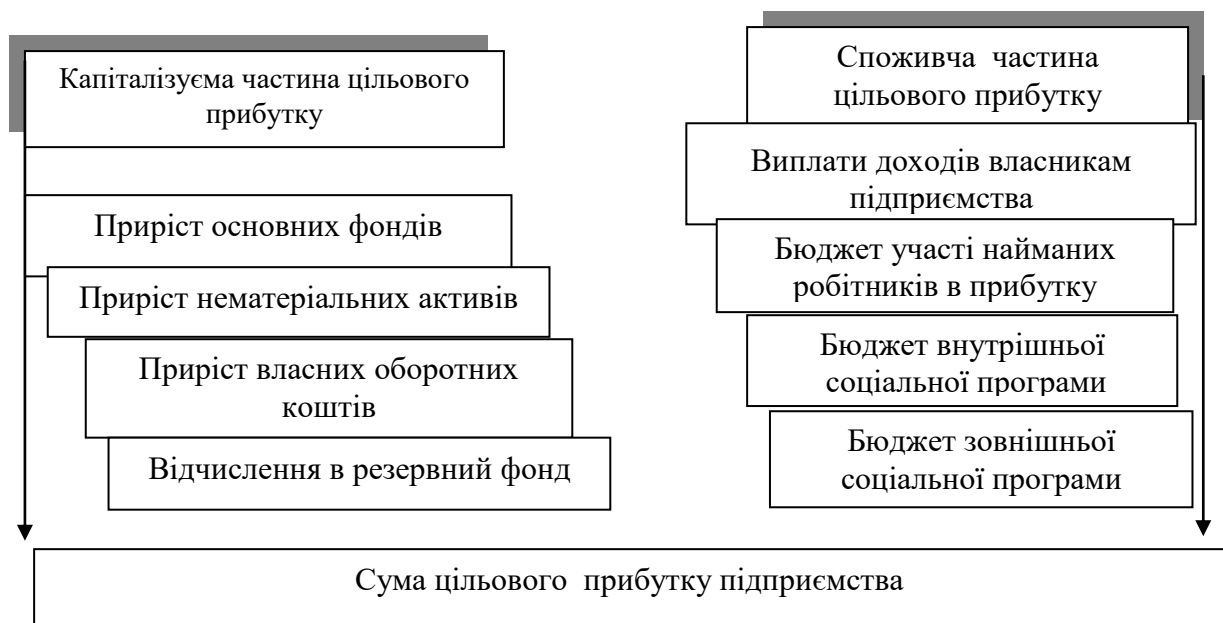


Рис. 3.3 - Склад основних елементів розрахунку планової суми цільового прибутку

Головна роль в процесі планування цільової суми прибутку відводиться визначенню потреби в її частині, що капіталізується, тобто необхідного об'єму фінансових коштів для реалізації інвестиційних можливостей підприємства. окрім цього, необхідно здійснювати планування цільового прибутку передбачуваної до використання на меті споживання.

Процес планування цільової суми прибутку підприємства завершується встановленням загального її розміру і визначенням системи основних показників, що забезпечують її формування в майбутньому періоді. Порядок цих розрахунків послідовно здійснюється по наступному алгоритму:

$$Пчц \rightarrow Поц \rightarrow Пмц \quad ВДц \rightarrow Тц \quad (3.1)$$

де Пчц - планова сума цільового чистого прибутку підприємства;

Поц - планова сума цільового балансового прибутку підприємства;

Пмц - планова сума цільового маржинального прибутку підприємства;

ВДц – планова сума валового доходу;

Тц – планова сума цільового об'єму товарообороту.

Базовим показником для розрахунку приведеної системи показників виступає планова сума цільового чистого прибутку підприємства. розрахунок цього показника здійснюється по наступній формулі:

$$Пчц = Пк + Пс \quad (3.2)$$

де Пчц - планова сума цільового чистого прибутку підприємства;

Пк - потреба в прибутку підприємства, що капіталізується, в плановому періоді;

Пс – потреба в сумі споживаного прибутку підприємства в плановому періоді.

Даний метод дозволяє забезпечити найбільшу ув'язку суми прибутку із стратегічною метою розвитку торгового підприємства в майбутньому періоді. Так само показник прибутку розглядається як один з найважливіших цільових орієнтирів розвитку торгового підприємства і служить базовим елементом планування інших найважливіших економічних показників – об'єму реалізації послуг, товарів, суми доходів від реалізації послуг, товарів, суми основних податкових платежів і інших. Іншими словами, завдання планування стратегічного розвитку торгового підприємства в майбутньому періоді через цільову суму прибутку одержують якнайповніше віддзеркалення у всій системі основних планових показників.

В даний час всі підприємства, юридичні особи мають повне право на використання чистого прибутку.

Після сплати податків досліджуване підприємство повинне розподілити залишок прибутку по різних напрямках самостійно.

Таким чином, частина прибутку підприємства повинна бути капіталізована, а частина направлена на споживання.

Виходячи з вищевикладеного, на першому етапі визначаємо суму прибутку ТОВ «Ребел Лоджистікс». Для розрахунку необхідної суми прибутку по напрямках її використання проводяться відповідні обґрунтування.

Для ТОВ «Ребел Лоджистікс» такими напрямками є:

- фінансування розвитку матеріально-технічної бази підприємства (авансування основного капіталу);
- фінансування приросту власних оборотних коштів (авансування власного оборотного капіталу);
- фінансовий резерв (фонд ризику або фонд регулювання цін);
- здійснення соціального розвитку і заохочення трудового колективу;
- виплата дивідендів власникам підприємства;
- сплата податків, інших обов'язкових платежів і внесків, передбачених законодавством.

Потреба в прибутку для забезпечення приросту основних фондів визначена на основі експертної оцінки з урахуванням реальної потреби і можливостей розвитку матеріально-технічної бази підприємства. Так, на 2023 рік підприємство планує придбати додаткове торгове устаткування на суму 16,10 тис.грн., приріст нематеріальних активів плановому році планується в сумі 7,40 тис.грн.

Потреба в прибутку для авансування власного оборотного капіталу визначається, виходячи з суми власних оборотних коштів, необхідних підприємству при плановому об'ємі діяльності. Розрахунок суми цих коштів можна здійснити на основі даних про наявність оборотних коштів на початок

планового періоду, прогнозних темпів зміни об'єму випуску послуг, товарів, зміни частки участі власних оборотних коштів в кредитуванні товарно-матеріальних цінностей і частки кредитованого об'єму випуску послуг, товарів в його загальному об'ємі.

Потреба у власних оборотних коштах визначена на основі встановленого їх недоліку в звітному періоді, тобто в сумі 73,50 тис.грн.

Потреба у формуванні резервного фонду може бути визначена - різному: як відсоток відрахувань від прибутку, передбачений статутом підприємства або чинним законодавством - виходячи з фактичної потреби в засобах цього фонду в базовому періоді, планового зростання об'єму діяльності підприємства і зміни ступеня її ризикованої.

Визначимо суму відрахувань до резервного фонду виходячи з положень Статуту підприємства:

$$P\Phi = \frac{C\Phi \times \% \text{ відчислення}}{100\%} \quad (3.3)$$

де, PΦ – сума відрахувань до резервного фонду підприємства, тис.грн.;

CΦ – статутний фонд, тис.грн.;

% відрахувань – відсоток відрахувань до резервного фонду %.

$$P\Phi = \frac{329,60 \times 5\%}{100\%} = 16,48 \text{ (тис.грн.)}$$

На наступному етапі розрахунку прибутку підприємства, що капіталізується, визначити загальну потребу в прирості власних фінансових ресурсах:

$$P_k = O\Phi_{пл} + OK_{пл} + P\Phi_{пл} \quad (3.4)$$

$$P_k = 16,10 + 7,40 + 73,50 + 16,48 = 113,48 \text{ (тис.грн.)}$$

Таким чином, проведені розрахунки показали, що сума прибутку підприємства, що капіталізується, складе 113,48 тис.грн.

Наступним етапом планування є визначення суми споживаної суми прибутку, що включає розрахунок суми прибутку такою, що направляється на формування бюджету участі найнятих робітників в прибутку; засоби на формування бюджету виплати дивідендів акціонерам підприємства, потреба в прибутку на виробничий розвиток.

Потреба в прибутку для здійснення соціальних, культурних заходів, а також об'єм засобів, які прямують на заохочення робочих за принципом "участь в прибутку", повинна визначатися виходячи з умов найму робочої сили і вимог профспілкових комітетів трудових колективів до об'єму цих витрат. У плановому періоді ТОВ «Робел Лоджистікс» слід передбачити 12,00 тис.грн.

Розмір необхідних дивідендних виплат, визначають так, щоб рівень виплачуваного дивіденду дозволяв забезпечити економічну зацікавленість власників в зростанні ефективності роботи підприємства. Згідно рішення Загальних зборів акціонерів підприємства виплата дивідендів в 2025 році планується в сумі 36,50 тис.грн.

Потреба в прибутку на виробничий розвиток – для введення в експлуатацію нового торгового устаткування для ТОВ «Робел Лоджистікс» на 2025 рік даний бюджет визначений на рівні середнього розміру за два останні роки у розмірі 18,00 тис.грн.

Бюджет зовнішньої соціальної програми підприємства на 2025 рік планується в сумі 12,30 тис.грн.

Таким чином, загальна сума споживаної частини цільового прибутку ( $P_n$ ) підприємства складає:

$$P_n = 36,50 + 12,00 + 18,00 + 12,30 = 78,80 \text{ (тис.грн.)}$$

Сумарну потребу в прибутку - по всіх напрямках її використання приймаємо як один з варіантів величини цільового чистого прибутку підприємства.

$$P_{цел} = P_k + P_n, \quad (3.5)$$

$$P_{цел} = 113,48 + 78,80 = 192,28 \text{ (тис.грн.)}$$

Таким чином, для розвитку підприємства необхідне 192,28 тис.грн.

$$P = 192,28 \cdot 1,25 = 256,37 \text{ тис.грн.}$$

Таким чином, проведені планові розрахунки суми прибутку на основі використання методу цільового формування прибутку дозволяють зробити висновок про те, що для того, щоб ТОВ «Робел Лоджистікс» розвивався

необхідний цільовий прибуток в сумі 379,76 тис.грн. В основному вона прямує на приріст власних оборотних активів (38,23%). Так, сума прибутку, що капіталізується, складе в 59,02% загальної суми чистого цільового прибутку підприємства. тобто 113,48 тис.грн.

Таблиця 3.3

## Планування цільового прибутку ТОВ «Ребел Лоджистікс» на 2025 рік

Елементи частини прибутку, що капіталізується	План на 2025 рік		Елементи споживаної частини прибутку	План на 2025 рік	
	Сума, тис.грн.	Пит.вага, %		Сума, тис.грн.	Пит.вага, %
1.Приріст виробничих основних фондів	16,10	8,37	1.Виплати доходів власникам підприємства	36,50	18,98
2.Приріст нематеріальних активів	7,40	3,85	2.Бюджет участі найнятих робітників в прибутку	12,00	6,24
3.Приріст власних оборотних активів	73,50	38,23	3.Бюджет внутрішньої соціальної програми	18,00	9,36
4.Відрахування до резервного фонду	16,48	8,57	4.Бюджет зовнішньої соціальної програми	12,30	6,40
Разом сума прибутку, що капіталізується	113,48	59,02	Разом сума споживаного прибутку	78,80	40,98
Разом чистий цільовий прибуток	192,28				
Прибуток до оподаткування	256,37				
Постійні витрати (планові)	491,61				
Прибуток маржинальний	747,98				
Змінні витрати	1740,36				
Цільовий об'єм товарообороту	3342,8				

Споживана ж частина чистого цільового прибутку складе в 2025 році 78,80 тис.грн., що складає 40,98%. Вона, у свою чергу, розподілиться таким чином: власникам підприємства будуть виплачені дивіденди в сумі 36,50 тис.грн., що складає 18,98% цільової суми прибутку; на виробничий розвиток, тобто на формування бюджету внутрішньої соціальної програми - направити засоби в сумі 18 тис.грн., на формування бюджету участі найнятих робітників в прибутку 6,24% від загальної суми цільового прибутку, тобто 9,36 тис.грн.

Механізм управління формуванням суми прибутку від реалізації послуг, товарів будується з урахуванням тісного взаємозв'язку цього показника з показниками об'єму товарообороту, доходів і витрат обігу торгового підприємства. Система цього взаємозв'язку, взаємозв'язок витрат, що одержав назву, об'єму реалізації і прибутку» (Cost – Volume – Profit Relationships або CVP), дозволяє виявити роль окремих чинників у формуванні валового прибутку торгового підприємства і забезпечити ефективне управління цим процесом.

В процесі управління формуванням прибутку від реалізації послуг, товарів з використанням системи CVP торгове підприємство вирішує ряд завдань:

1. Визначення об'єму реалізації послуг, товарів, що забезпечує беззбиткову торгівлю діяльність.

$$T_{\text{ТБЗ}} = \frac{\text{ВО}_{\text{пост}}}{\text{Удхбез}_{\text{ПДВ}} - \text{Р}_{\text{ВОзмін}}} \cdot 100\% \quad (3.6)$$

де,  $T_{\text{ТБЗ}}$  – товарооборот точки беззбиткової, тис.грн;

$\text{ВО}_{\text{пост}}$  – сума умовно-постійних витрат, тис.грн;

$\text{Удхбез}_{\text{ПДВ}}$  - рівень валового доходу за мінусом податкових платежів %;

$\text{Р}_{\text{ВОзмін}}$  - рівень умовно-змінних витрат %.

2. Визначення планової суми прибутку від реалізації послуг, товарів при заданих планових значеннях об'єму товарообороту, доходів і витрат обігу. У даній роботі ми використовуємо саме цей підхід оскільки досліджуване нами

підприємство прибутково. Графічно взаємозв'язок між плановими значеннями прибутку від реалізації і об'єму товарообороту представлена на рис. 3.4.

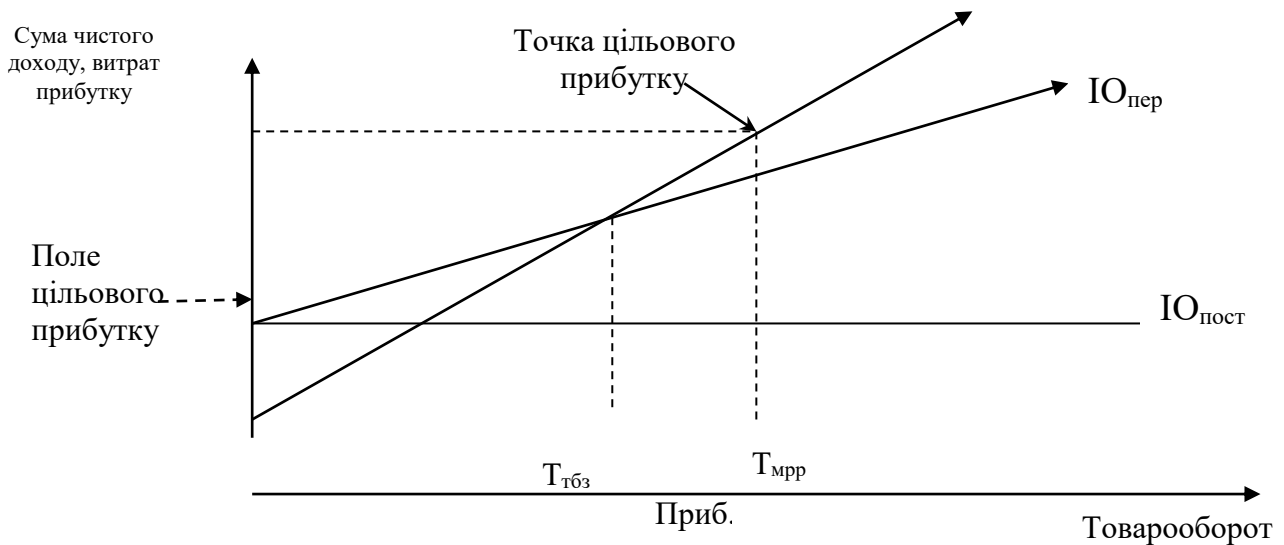


Рис. 3.4 – Графік взаємовідносин планової (цільової) суми прибутку та планового об'єму товарообороту

Графік може бути інтерпретований таким чином: при запланованій сумі цільового прибутку (вона характеризує поле між точкою цільового прибутку і точкою беззбиткової) плановий об'єм реалізації послуг, товарів повинен знаходитися в точці ТМУР. Цей об'єм реалізації може бути визначений по наступній формулі:

$$T_{\text{МРР}} = \frac{VO_{\text{пост}} + P_{\text{мін}}}{U_{\text{дхбез пдв}} - P_{\text{іопер}}} \cdot 100\% \quad (3.7)$$

де,  $T_{\text{МРР}}$  – товарооборот, що забезпечує отримання цільової суми прибутку від реалізації, тис.грн;

$P_{\text{мін}}$  – сума цільового прибутку, тис.грн;

$VO_{\text{пост}}$  – сума умовно-постійних витрат, тис.грн;

$P_{\text{дхбез пдв}}$  – рівень доходу від реалізації за мінусом податкових платежів %;

$V_{\text{змін}}$  – рівень умовно-змінних витрат %.

На основі графіка, приведеного на рис. 3.4, можна визначити також запас фінансової міцності підприємства, тобто розмір можливого зниження об'єму товарообороту при несприятливій кон'юктурі споживчого ринку, який дозволяє йому здійснювати прибуткову діяльність.

3. Визначення можливих результатів зростання прибутку від реалізації послуг, товарів при оптимізації співвідношення постійних і змінних витрат обігу.

Таким чином, механізм управління формуванням суми прибутку торгового підприємства з використанням системи «взаємозв'язок витрат, об'єму реалізації і прибутку» побудований на її залежності від наступних основних показників:

- а) об'єму реалізації послуг, товарів;
- б) суми і рівня чистого доходу;
- г) суми постійних витрат обігу;
- д) співвідношення постійних і змінних витрат обігу.

Ці показники можуть розглядатися як основні чинники формування суми прибутку від реалізації послуг, товарів, впливаючи на які можна отримати необхідні результати.

Оскільки досліджуване підприємство є прибутковим, то планувати об'єм товарообороту в точці безбиткової не доцільно, тому для розрахунків валового доходу, як основного чинника, що формує отримання мінімальної величини прибутку від реалізації послуг, товарів, рекомендується використовувати наступну формулу:

$$ДХ_{мрр} = \frac{ВО_{пост} + П_{min}}{Р_{ДХ\ без\ ПДВ} - Р_{ВО_{змін}}} \times \frac{100 + С_{пдв}}{100}, \quad (3.8)$$

де,  $ДХ_{мрр}$  – дохід від реалізації, що забезпечує мінімальний рівень рентабельності використання капіталу.

При цьому розмір мінімального прибутку розраховується виходячи з величини середньорічної вартості капіталу і річної депозитної ставки по наступній формулі:

$$P_{\min} = \frac{VK \times \% \text{депозитн.}}{100}, \quad (3.9)$$

де,  $P_{\min}$  – розмір мінімального прибутку;

СС – власні кошти;

%депозитн. – депозитна ставка по банківських внесках.

Для досліджуваного підприємства прибуток мінімальна складе:

$$P_{\min} = \frac{49,40 \times 24\%}{100} = 11,6 \text{ тис. грн.}$$

Як бачимо  $P_{\min} < P_{\text{факт}}$ , що свідчить про доцільність діяльності досліджуваного підприємства, оскільки вкладені в нього власні засоби забезпечують мінімальну рентабельність.

Ринкова система господарювання, що формується в Україні, обумовлює зміна форм і методів управління економікою підприємства, вимагає впровадження нового методичного забезпечення економічних досліджень, планово-економічної роботи підприємства.

Підвищення обґрунтованості схвалюваних планових рішень, їх варіантності, комплексності, оперативного коректування швидко змінної господарської ситуації, неможливо без застосування засобів обчислювальної техніки, впровадження в практику роботи автоматизованих робочих місць (АРМ) – економіста і фінансиста підприємства.

З урахуванням змін в організації підприємства, змісті, аналізі і методиці планування господарської діяльності виробничих підприємств велика увага приділяється прогнозуванню прибутку підприємства як основного показника господарської діяльності.

На малих підприємствах практично не приділяють уваги застосуванню математичних методів, електронно-обчислювальної техніки в аналізі і плануванні прибутку. В той же час широке впровадження автоматизованої системи управління ефективністю необхідне – без цього не може здійснитися перехід всієї господарської діяльності на нову, технічно більш вдосконалену основу управління.

Автоматизована модель управління економічною ефективністю діяльності підприємства створює переваги, досягнення основних завдань автоматизації процесу аналізу і планування, що є слідством:

- формування бази початкових даних для аналізу і планування економічної ефективності діяльності підприємства;

- розробка автоматизованих таблиць для аналізу показників ефективності підприємства і їх прогнозування;

- розробка імітаційних моделей типу "підбір параметра" (оцінка необхідного значення планового показника для досягнення встановленого значення цільового показника);

- "розробка сценаріїв" (оцінка різних варіантів стану внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, оцінка її впливу на результативний показник діяльності підприємства);

- створення і рішення силами самого економіста реальних оптимізаційних завдань (визначення якнайкращих управлінських рішень при вибраному значенні цільового показника і системи обмежень окремих параметрів діяльності підприємства);

- використання для обґрунтування планової суми прибутку результатів дослідження динамічних рядів, ковзаючі середніх, кореляційно-регресійного, кластерного аналізу, аналізу чутливості, метод Монте-Карло і інше.

Таким чином, використання сучасних інформаційних технологій економічних досліджень економічної ефективності діяльності підприємства

дозволяє значно полегшити і поглибити розрахунок планових показників, що характеризують ефективність підприємства; своєчасно вносити корективи, викликані змінами в мікро - або макровідточенні підприємства, не тільки одного конкретного показника, але і всіх інших показників, дозволяє виявити позитивні і негативні сторони діяльності підприємства і своєчасно розробляти заходи щодо ліквідації недоліків.

Оскільки основним показником, що характеризує економічну ефективність діяльності підприємства є прибуток, то здійснимо прогнозування суми прибутку на 2025 рік методом ковзної середньої.

Таблиця 3.4

Прогнозування прибутку ТОВ «Ребел Лоджистікс» на основі використання  
«Ковзної середньої»

(тис.грн.)

№	Фактичне значення чистого прибутку в 2023-2024рр.	Середнє значення 1	Середнє значення 2	Середнє значення 3	Середнє значення 4	Зміни, +/-	Прогноз на 2025- 2026рр.
1	11,34						41,16
2	12,57						42,99
3	11,81						44,82
4	11,98	11,91					46,66
5	36,00	12,12					48,49
6	39,40	19,93					50,32
7	37,50	29,13	14,65				52,15
8	38,90	37,63	20,39				53,98
		38,60	28,90				
			35,12	21,31			
				28,14			
					24,73		
						1,83	

Як свідчать проведені розрахунки, прогноз прибутку від звичайної діяльності на 2025 рік склав 175,64 тис.грн., що більше суми одержаного прибутку в 2024 році на 23,84 тис.грн. або 15,70%. Зокрема найбільше

зростання суми прибутку прогнозується в 2 кварталі 2025 роки. Прогноз на 2026 рік склав 204,94 тис.грн., що більше суми прогнозованого прибутку в 2025 році на 29,30 тис.грн. Таким чином, на досліджуваному підприємстві прибуток в плановому періоді матиме тенденцію зростання.

Проте, використання функції Ковзної середньої при прогнозуванні має значні недоліки: усереднювання вихідних даних результативного показника, тобто виникає необхідність використання методу експоненціального згладжування для отримання коректнішого результату в порівнянні з прогнозуванням на основі використання середнього значення.

Пакет аналізу Excel дає можливість використовувати метод експоненціального згладжування для проведення прогнозних розрахунків. Дана функція використовується для отримання достовірнішого прогнозу при використанні при попередніх розрахунках функції Ковзна середня. Результати проведених розрахунків приведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Прогнозування чистого прибутку ТОВ «Ребел Лоджистікс» на основі використання функції «Експоненціальне згладжування»

(тис.грн.)

Період	Прогноз прибутку на основі «Ковзної середньої»	Експоненціальне згладжування	Відхилення загладжуваного значення прибутку від прогнозного наданого при використанні функції «Ковзна середня»
1 квартал 2025 р.	41,16	41,16	-
2 квартал 2025 р.	42,99	42,44	-0,55
3 квартал 2025 р.	44,82	44,11	-0,71
4 квартал 2025 р.	46,66	45,89	-0,76
1 квартал 2026 г.	48,49	47,71	-0,78
2 квартал 2026 г.	50,32	49,54	-0,78
3 квартал 2026 г.	52,15	51,37	-0,78
4 квартал 2026 г.	53,98	53,98	0,00
Усього 2025 рік	175,64	173,61	-2,03
Усього 2026 рік	204,94	202,59	-2,35

Таким чином, прогнозні значення прибутку ТОВ «Ребел Лоджистікс»,

одержані при використанні Експоненціального згладжування відмінні від прогнозних значень одержаних при прогнозуванні прибутку на основі використання функції Ковзаючи середня. Так, в 2025 році прогнозні значення нижче на 2,03 тис.грн., а в 2026 році – на 2,35 тис.грн. Таким чином, прогноз прибутку на 2025 і 2026 рр. складе відповідно 173,61 тис.грн. і 202,59 тис.грн.

Для вибору оптимального плану прибутку ТОВ «Ребел Лоджистікс» необхідне узагальнення отриманих результатів планових розрахунків (табл.3.6)

Таблиця 3.6

Зведена таблиця планових розрахунків прибутку і рентабельності  
ТОВ «Ребел Лоджистікс» на 2025 рік

Метод планування	Программно-цільовий (Пмін)		Метод цільового формування прибутку (Пціл)		економіко-статистичний			
	сума, тис.грн.	рівень рентабельності %	сума, тис.грн.	рівень рентабельності %	З використанням функції "Ковзна середня"		на основі експоненціального згладжування	
					сума, тис.грн.	рівень рентабельності %	сума, тис.грн.	рівень рентабельності %
Значення								
План на 2025 рік	11,60	0,36	192,28	5,90	175,64	5,39	173,61	5,33
Відхилення плану від фактичного значення в 2023 році +/-	-140,20	-5,04	40,48	0,51	23,84	-0,004	21,81	-0,07
Темп зміни %	7,64	6,60	126,67	109,40	115,70	99,93	114,37	98,77

Узагальнення проведених планових розрахунків прибутку дозволяє вибрати найбільш оптимальний розрахунок в умовах господарювання досліджуваного підприємства, що склалася. Так, із запропонованих методів обґрунтування прибутку на плановий період найбільш оптимальним, на нашу думку, є метод цільового формування прибутку, згідно якому в плановому

2025 році чистий прибуток складе 192,28 тис.грн, що на 40,48 тис.грн. або 26,67% більше в порівнянні із звітним періодом. При цьому рівень рентабельності складе 5,90%, що на 0,5% більше фактичної в 2024 році. Вибір даного плану обумовлений тим, що цільовий прибуток є орієнтиром діяльності ТОВ «Ребел Лоджистікс» і служить для обґрунтування інших економічних показників товарообороту, витрат обігу і доходу від реалізації.

### 3.3. Основні напрямки контролю за реалізацією розробленої стратегії підвищення ефективності діяльності підприємства

Конкретизація цільових показників фінансової стратегії здійснюється за періодами її реалізації. У процесі цієї конкретизації забезпечується динамічність представленої системи цільових стратегічних нормативів фінансової діяльності, а також їхня внутрішня та зовнішня синхронізація в часі. Зовнішня синхронізація передбачає узгодження в часі реалізації розроблених показників фінансової стратегії з показниками загальної стратегії розвитку підприємства, а також з прогностичними змінами кон'юнктури фінансового ринку. Внутрішня синхронізація передбачає узгодження в часі усіх цільових стратегічних нормативів фінансової діяльності між собою.

У системі забезпечення реалізації розробленої стратегії передбачається формування на підприємстві центрів відповідальності різних видів; визначення прав, обов'язків та відповідальності їхніх керівників за результати їхньої діяльності; розробки системи стимулювання працівників за їхній внесок у підвищення ефективності фінансової діяльності тощо.

Оцінка стратегії є прикінцевим етапом розробки фінансової стратегії підприємства і проводиться за такими елементами:

- узгодження фінансової стратегії підприємства із загальною стратегією розвитку. У процесі такої оцінки виявляють ступінь узгодженості цілей, напрямків та етапів у реалізації стратегії;

- узгодження фінансової стратегії підприємства з прогнозними змінами зовнішнього фінансового середовища. У процесі такої оцінки визначають якою мірою розроблена фінансова стратегія відповідає прогнозованому розвитку економіки країни та змінам кон'юнктури фінансового ринку в розрізі окремих її сегментів;

- внутрішня фінансова збалансованість стратегії. При проведенні такої оцінки визначають наскільки узгоджені між собою окремі цілі та цільові стратегічні нормативи майбутньої фінансової діяльності; наскільки узгоджені між собою за напрямком та в часі заходи щодо забезпечення її реалізації;

- можливість реалізації фінансової стратегії. У процесі такої оцінки насамперед розглядають потенційні можливості підприємства у формуванні власних фінансових ресурсів. Крім того, оцінюється рівень кваліфікації фінансових менеджерів та їхня технічна оснащеність з позиції завдань реалізації фінансової стратегії;

- допустимий рівень ризиків при реалізації фінансової стратегії. У процесі такої оцінки необхідно визначити, наскільки рівень прогнозованих фінансових ризиків, пов'язаних з діяльністю підприємства, забезпечує достатню фінансову рівновагу в процесі його розвитку і відповідає фінансовому менталітету її власників та відповідальних фінансових менеджерів. Крім того, треба оцінити, наскільки рівень цих ризиків допустимий для фінансової діяльності такого підприємства з позицій можливого розміру фінансових втрат та з позицій прогнозування загрози банкрутства;

- результативність розробленої фінансової стратегії. Оцінка результативності фінансової стратегії може бути оцінена насамперед на підставі прогнозованих розрахунків системи основних фінансових коефіцієнтів. Водночас можуть бути оцінені і нефінансові результати реалізації розробленої фінансової стратегії — зростання ділової репутації підприємства (гудвіл); підвищення рівня управління фінансовою діяльністю структурних підрозділів (при створенні центрів відповідальності); підвищення рівня матеріального та соціального задоволення фінансових менеджерів (за рахунок ефективної

системи матеріального стимулювання за результатами фінансової діяльності; вищого рівня технічної оснащеності робочих місць).

Соціальна стратегія підприємства — генеральна лінія, що охоплює систему заходів у галузі соціального розвитку колективу й охорони навколишнього середовища як компонентів системи менеджменту. Соціальна стратегія спрямована на досягнення цілей у галузі створення нормальних умов праці та відпочинку працівників, гарантування безпеки на виробництві, в дорозі і побуту, задоволення й розвитку потреб працівників, зміцнення їхнього здоров'я, збереження екосистеми.

Ступінь реалізації соціальної стратегії підприємства визначається певними показниками, котрі залежать від безлічі факторів: характеру послуг, товарів, що випускається, комплексності і складності технології, розміщення підприємства, його складності, географічного розташування підприємства і віку, кількості працівників, їхніх демографічних характеристик і таке інше.

До інфраструктури підприємства входить загальний менеджмент, планування, контроль якості, бухгалтерський облік, формування фінансової стратегії. Фінансова стратегія визначає найоптимальніші варіанти формування, розподілу та використання ресурсів на підприємстві.

Кожен із процесів такого ланцюга цінностей є потенційним джерелом конкурентної переваги на ринку.

Як показало дослідження, торгова діяльність ТОВ «Ребел Лоджистікс» в 2023-2024 роках була прибутковою. Тому першорядним завданням для підприємства є подальший розвиток торгової діяльності.

Підвищення прибутковості підприємств торгівлі є основною метою їх діяльності в умовах ринку і конкурентної боротьби. Валовий дохід і прибуток забезпечують фінансову стійкість, конкурентоспроможність підприємства, можливість за рахунок власних засобів забезпечити розширення відтворення своєї діяльності.

В умовах розвитку ринкових відносин валовий дохід, прибуток і товарооборот виступають результативними фінансовими показниками

комерційної діяльності підприємства. Вони виступають найважливішими показниками в системі фінансово-господарської діяльності, бо формування валового доходу передбачає виконання ряду зобов'язань: по-перше, перед державою (податки, платежі); по-друге, перед партнерами по комерційній діяльності, бізнесу (платежі, кредити); по-третє, перед працівниками свого підприємства (виплата зарплати, заохочень), по-четверте, перед власниками підприємства (дивіденди і т.д.). Таким чином, при формуванні валового доходу в торгівлі відбувається поєднання інтересів держави, з одного боку, з інтересами власників, трудового колективу і окремого працівника, з іншого боку.

Зростання і розвиток підприємства тісно пов'язані з виробленням і реалізацією стратегії і тактики управління процесом формування, збільшення і розподілу прибутку.

Зростанню прибутку підприємства сприяє маніпулювання трьома змінними, що визначають його рентабельність:

- 1) прискоренням товарооборотності;
- 2) зменшенням маси витрат;
- 3) збільшенням норми прибутку шляхом підвищення цін.

Це самі основні змінні. Разом з тим фірми, що успішно функціонують на західному ринку, вважають, що довгострокова прибутковість компаній (фірм) залежить від значно більшого числа чинників (більше 30), що характеризують стан конкурентної ситуації. Тому важливо в процесі розробки стратегічного плану управління прибутком не випустити з уваги і ряд інших важливих чинників (капіталомісткість, відносну якість послуг, товарів (торгових послуг), відносну частку підприємства на ринку, продуктивність праці).

Між цілями розвитку підприємства і чинниками, їх що визначають, існує тісний зв'язок.

Якщо метою є забезпечення потреби в накопиченнях на виробничий розвиток, тоді найважливішим чинниками виступають структура реалізації

послуг, товарів і послуг, рівень торгових надбавок, ціни реалізації, об'єм, структура і ефективність використання ресурсного потенціалу, розмір прибутку. Якщо мета – забезпечення стійкого положення підприємства, то вона досягається на основі забезпечення стійких відносин з постачальниками, банками і іншими контрагентами і достатнього розміру прибутку.

Якщо метою є задоволення інтересів власника майна, найважливішими чинниками, що забезпечують її досягнення, стають об'єм власних і повернутих оборотних коштів і ефективність їх використання, розмір прибутку.

Якщо підприємства як першочергову мету визначають забезпечення соціального споживання і соціального розвитку колективу, то основними чинниками, які повинні бути використані для її досягнення, виступають витрати обігу, чисельність і склад використовуваних трудових ресурсів, заходи державного регулювання (норми і нормативи відрахувань до різних фондів соціального захисту населення і т.п., мінімальна заробітна платня і т.п.), розмір прибутку.

Маркетинговий підхід до проблеми регулювання роздрібного товарообороту дозволяє розробити конкретну стратегію, що базується на оцінці реальної ситуації на ринку, можливостей торгового підприємства і що полягає у виробленні необхідних заходів щодо реалізації комплексу цілей з використанням найбільш прийнятних економічних прийомів. На основі виробленої стратегії вносяться корективи в торгові плани підприємства, а потім – в перспективні.

Першорядна увага у виробленні вказаної стратегії повинна бути приділена питанням забезпечення збалансованості товарних ресурсів, роздрібного товарообороту і попиту населення як за загальним обсягом, так і в асортиментному розрізі – з одного боку, роздрібного товарообороту і прибутку – з іншою, а також вироблення оптимальних пропорцій їх розвитку. Це витікає із стратегії реалізації торгового підприємства по ступеню черговості їх рішення.

Виходячи з вищевикладеного, економічне регулювання роздрібного товарообороту і його структури слід розглядати як процес, що забезпечує відповідність між його складовими елементами.

Всі вищеназвані цілі і чинники самі знаходяться в тісному взаємозв'язку і взаємообумовленості. Важливо, щоб всі заходи, що проводяться підприємством по зростанню товарообороту (при використанні всіх можливостей), сприяли досягненню найважливішої мети розвитку підприємства.

Пропонований підхід дозволяє вирішити широкий ряд практично значущих завдань:

- вибирати оптимальні стратегічні орієнтири;
- обґрунтувати цілі і завдання підприємництва;
- прогнозувати результати діяльності;
- аналізувати ринкові можливості організації і характеризувати його позиції в конкурентному середовищі;
- поєднувати результуючі характеристики, реалізуючи принципи взаємодоповнюваної цільових характеристик;
- використовувати принцип стратегічної гнучкості і адаптивності систем.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В даний час, в умовах війни, підвищується самостійність підприємств, їх економічна і юридична відповідальність. Різко зростає значення ефективності господарської діяльності суб'єктів господарювання. У даних умовах підприємству для того, щоб вижити, правильно визначити свою стратегію і тактику поведінки на ринку, визначити результативність і доцільність в цілому, необхідно регулярно проводити оцінку економічної ефективності своєї фінансово-господарської діяльності, тобто оцінку ступеня відповідності результативності тактичних дій стратегічним цілям діяльності підприємства. Таке стратегічне трактування ефективності передбачає необхідність формування якісно нових підходів до системи показників для оцінки економічної ефективності діяльності підприємства. практика свідчить, що управління економічною діяльністю підприємства це складний процес що вимагає уважного і докладного аналізу для отримання достовірних відомостей про фінансово-господарський стан підприємства, що підтверджує актуальність вибраної теми роботи.

Проведений аналіз основних показників діяльності ТОВ «Ребел Лоджистікс», дозволив визначити, що товарооборот (виручка) збільшився на 86,52%, його сума виросла на 1305,00 тис.грн. і склала в 2024 році 2813,40 тис.грн.. Дохід від реалізації послуг, товарів склав в звітному періоді 424,30

тис.грн., що на 169,60 тис.грн. або 66,59% більше суми доходу від реалізації попереднього 2023 року.

Збільшення товарообороту в звітному періоді зажадало великих витрат на реалізацію послуг. Так, сума витрат обігу ТОВ «Ребел Лоджистікс» в 2024 році склала 247,12 тис.грн., що на 47,72 тис.грн. або 23,93% більш ніж в 2023 році. В результаті підприємство одержало прибуток від реалізації в сумі 177,18 тис.грн., в порівнянні з 2023 роком більше на 121,88 тис.грн.

Враховуючи суму інших доходів і витрат ТОВ «Ребел Лоджистікс» одержав прибуток від звичайної діяльності до оподаткування в 2024 році склала 78,30 тис.грн, що на 75,10 тис.грн. більш ніж в 2023 році.

В процесі аналізу загальних показників економічної ефективності діяльності ТОВ «Ребел Лоджистікс» за 2023-2024 рр. було визначено що на 1 грн. ресурсного потенціалу підприємства в 2024 році доводиться на 12,6 грн. більше товарообороту, ніж в 2023 році, розмір зростання ресурсовіддачі сукупних ресурсів склав 31,86%. Ресурсовіддачі господарських ресурсів в 2024 році також мала тенденцію зростання. Так, за аналізований період даний показник збільшився на 1,74 п/п і склав 7,32 проти 5,57 в 2023 році. Зростання ресурсовіддачі ТОВ «Ребел Лоджистікс» обумовлений в основному зростанням об'єму товарообороту в досліджуваному періоді.

Характеризуючи рентабельність ресурсів, необхідно відзначити, що значне збільшення суми чистого прибутку в 2024 році на 201,95 тис.грн., сприяли її зростанню. Так, рентабельність сукупних ресурсів збільшилася практично на половину, тобто на 22,19% або 43,08 п/п і склала в звітному періоді 73,71%. Аналізуючи рентабельність господарських ресурсів також необхідно відзначити її зростання в 2024 році на 30,93%. В результаті, рентабельність господарських ресурсів склала в звітному періоді 103,82%. Тенденція зростання застосовна і до комерційної рентабельності, значення якого в 2024 році також збільшилося, і, якщо в 2023 році рівень рентабельності складав 13,08%, то в 2024 році збільшився на 1,1% і склав 14,19%. Інтегральний показник ефективності використання ресурсів показує, що загальна

ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства складає 1,37. Дане значення більше 1. що свідчить про ефективне використання ресурсів підприємства.

Розраховані показники ефективності використання матеріальних ресурсів дозволили зробити наступні висновки:

- коефіцієнт оновлення свідчить про зниження на 52% темпів оновлення основних фондів. У 2024 році знов введені основні фонди склали лише 0,49% від загальної вартості основних фондів на кінець періоду. Проте, коефіцієнт вибуття знизився в звітному періоді на 0,96 і склав в 2024 році 0,242 проти 1,202 в 2023 році.

- коефіцієнт придатності основних фондів в 2024 році мав тенденцію зниження. У 2024 році він знизився на 0,624 або 21,50% і склав 0,787. В результаті перевищення темпів зростання середньорічної вартості основних фондів над темпами зростання чисельності фондооснащеність в 2024 році збільшилася на 91,6% і склала 3,92 тис. грн. на людину проти 2,04 тис.грн. в 2023 році

Для отримання більш повного уявлення про ефективність використання необоротних активів в підприємстві і їх динаміці за 2023-2024 в роботі були розраховані відносні показники.

Динаміка показника фондівдачі свідчить про зниження ефективності використання основних фондів ТОВ «Ребел Лоджистікс» в звітному періоді.

Оскільки в звітному періоді наголошується значне збільшення прибутку підприємства і зростання вартості основних фондів - рентабельність основних фондів збільшилася всього практично в 2,5 разу і склала 0,28%.

Інтегральний показник ефективності використання основних фондів склав 4,25, що означає ефективне використання основних фондів на досліджуваному підприємстві. оскільки значення даного коефіцієнта більше 1.

Аналіз ефективності використання оборотних коштів на підприємстві дозволив зробити висновок про те, що як в 2023 році, так і в 2024 році підприємство відчувало значну нестачу власних оборотних коштів. Проте, слід

зазначити, що в звітному періоді сума недоліку власних оборотних коштів збільшилася на 22,20 тис.грн. і склала 73,50 тис.грн.

Зростання коефіцієнта оборотності в 2024 році (на 67,26%) обумовлено перевищенням темпів зростання товарообороту над темпом зростання оборотних активів підприємства. Даний факт свідчить про підвищення ефективності використання оборотних коштів: у 2023 році їх оборотність складала 53,91 дня, а в 2024 році прискорилося (на 21,68 дня) і склала 32,23 днів, тобто тривалість одного обороту оборотних коштів скоротилася на 40,21%. Рентабельність оборотних коштів збільшилася більш ніж в 20 разів і склала в 2024 році -23,34% в порівнянні з 1,06% в 2023 році. Динаміка коефіцієнта фондомісткості оборотних коштів в ТОВ «Ребел Лоджистікс» за досліджуваній період свідчить про зниження оборотних коштів, що витрачаються, по відношенню до товарообороту.

На зміну оборотності зробили вплив перш за все два чинники: динаміка об'єму роздрібного товарообороту і середніх залишків оборотних коштів.

Зміни оборотності оборотних активів було досягнуто в результаті збільшення об'єму товарообороту 86,52%.

Платоспроможність визначає можливість підприємства своєчасно розплачуватися по короткостроковим зобов'язанням за допомогою ліквідних оборотних активів і одночасно продовжувати безперебійну діяльність.

Проведений аналіз показав що у 2023 році значення коефіцієнту покриття було вище його нормативного значення та складало 2,594. Таким чином можна зробити висновок про те, що на ТОВ «Ребел Лоджистікс» знизилася доля платежів, які підприємство може здійснювати при мобілізації всіх своїх оборотних коштів. Це свідчить про те, що на підприємстві має місце ризик неплатоспроможності, так як підприємство не може забезпечити сплату своїх зобов'язань у повному обсязі.

Коефіцієнт загальної ліквідності дає загальну характеристику ліквідності підприємства, але не показує рівня ліквідності окремих елементів оборотних коштів, тобто не дає можливості з'ясувати, за рахунок яких засобів досягається

загальна ліквідність. Тому необхідно розглянути коефіцієнти проміжної і абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт проміжної ліквідності дозволяє оцінити можливість погашення підприємством поточних зобов'язань за рахунок достатніх ліквідних засобів у разі його критичного положення, коли не буде можливості продати всі запаси. В ТОВ «Ребел Лоджистікс» він склав 1,985 на початок року і 1,161 на кінець 2024 року. Таким чином, як на початок так і на кінець звітного періоду даний показник вищий за оптимальне значення (0,8), що свідчить про достатню частку активів, що поволі реалізуються, в загальній величині оборотних коштів.

Для з'ясування того, яку частину платежів ТОВ «Ребел Лоджистікс» може погасити негайно, необхідно розрахувати коефіцієнт абсолютної ліквідності. У 2023 році він склав 0,255, а в 2024 році – 0,105. Отже, дане підприємство не випробовує недолік в грошових коштах і може з їх допомогою розрахуватися частиною своїх зобов'язань.

Проведені розрахунки показників рентабельності ТОВ «Ребел Лоджистікс» показали, що досліджуване підприємство забезпечує економічну рентабельність. При цьому в звітному періоді всі показники рентабельності значно підвищилися.

У роботі були проведені прогностичні розрахунки прибутку підприємства на основі використання ПК. із запропонованих методів обґрунтування прибутку на плановий період найбільш оптимальним, на нашу думку, є метод цільового формування прибутку, згідно якому в плановому 2025 році чистий прибуток складе 192,28 тис.грн, що на 40,48 тис.грн. або 26,67% більше в порівнянні із звітним періодом. При цьому рівень рентабельності складе 5,90%, що на 0,5% більше фактичної в 2024 році. Вибір даного плану обумовлений тим, що цільовий прибуток є орієнтиром діяльності ТОВ «Ребел Лоджистікс» і служить для обґрунтування інших економічних показників товарообороту, витрат обігу і доходу від реалізації.

Для підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «Ребел Лоджистікс» в роботі представлені такі пропозиції:

1. Понизити розмір інших витрат. Для цього необхідно удосконалити технологічний процес і дотримувати економію витрат по окремих статтях і в цілому по підприємству.

2. Переглянути розподіл і використання оборотних коштів.

3. Підвищити ефективність використання оборотного капіталу. Для чого необхідно прагнути до недопущення дебіторської заборгованості.

4. Використовувати в практиці діяльності розроблену планово-аналітичну програму та ШІ, що дозволяє одержувати багатоваріантні, прогнозні розрахунки за допомогою ПК.

Виконання всіх цих вище перерахованих пропозицій значно підвищить економічну ефективність діяльності підприємстві.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Хозяйственный кодекс Украины:– Харьков: Фактор, 2020 – 260 с.
2. Закон України «Про оподаткування підприємств» // Бухгалтерський облік і аудит. - 2007, №6.
3. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 3 «Звіт про фінансові результати». // Баланс. 2000, №6.
4. Економіка підприємства / Грещак М.П., Колот В.М., Наливайко А.П. та ін.; За заг. ред. С.Ф. Покропивного; КНЕУ. – К., 2022. – 606с.
5. Ушакова Н.Н., Кукурудза Л.А., Головачук Т.І. Економічна стратегія діяльності торговельного підприємства в умовах переходу до ринку. – К.: УкрНТІ, 2003. – 44с.
6. Бандурка О.М., Коробов М.Я., Орлов П.Г. Фінансова діяльність підприємства / Підруч. для вузів. – К. : “Либідь”, 1998.
7. Бойчик І.М. Економіка підприємств. – Львів: СПОЛОМ, 1999.
8. Воскобоева О.В., Антоненко О.О. Використання персонального комп'ютера у дослідженні економічної ефективності діяльності підприємства. Учбово-методичний посібник. – Донецьк, ДнДУЕТ, 2012 р.
9. Економіка підприємства: Навчальний посібник / О.В. Ареф'єва, В.П. Санаєв, О.В. Ареф'єв та ін.; Європ. університет. – К., 2022 – 237 с.
10. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів/ В.М., Р.Н. аврашчук, О.В.Ткаченко, За ред.. Ткачука В.А.; Дніпропетровський університет економіки і права – К.: Центр навчальної літератури, 2012 – 288 с.
11. Економіка підприємства: теорія і практика: Навчальний посібник / В.В.Кулішов – К.; Ніка-Центр, 2019 – 216с.
12. Житна І.П., Нескреба А.М. Економічний аналіз господарської діяльності підприємств: Навч. посібник для екон. вузів.-К.: Вища школа, 1992.
13. Ковальов А.І., Привалова Л.В. Аналіз фінансового стану підприємства. 2-е вид.. – К : Центр економіки, 1997.

14. Мазаракі А.А., Ушакова Н.М., Лігоненко Л.О. Економіка торговельного підприємства. -К. : 2022 р.
15. Мельник Л.Г. Економіка підприємства: Конспект лекцій / - Суми: Університетська книга, 2019 – 400 с.
16. Мельничук Г.М. Аналіз господарської діяльності в промисловості. Навч.посібник. – К.: Вища школа, 1990.
17. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: Навч. посібник для вузів.- К.:КНЕУ,1999.
18. Покропівний С.Ф. Економіка підприємства / Підруч. – К.: 2000.
19. Полянко В.В. Стратегія управління доходами торговельних підприємств. – Автореф. канд. екон. наук... - К.: 2021. – 21с.
20. Савицька Г.В. Аналіз господарської діяльності підприємства. - Київ, 2019 р.
21. Фролова Л.В. Планування діяльності підприємства: Навч.посібник-Одеська політехніка, 2018. – 222с.
22. Фролова Л.В. Економіка в структурно-логічних схемах: Навч.посібник/ Л.В. Фолова Л.В, А.А. Бакунов, Л.В. Шаруга - Донецьк: 2010. – 166с.
23. Фролова Л.В., Шаруга Л.В. Фінансові основи функціонування підприємства в системі ринкових відношень. Одеська політехніка, 2011. – 99с.
24. Шегда А.В., Литвиненко Т.М., Нахаба М.П. та ін. Економіка підприємства – К.: Знання-прес, 2019.-432с.