МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра фінансів, обліку та оподаткування

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри
_____ Тетяна КОСОВА
«___ « лютого 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
ОС «БАКАЛАВР»

Тема: **«Фінансовий аналіз діяльності підприємства та шляхи підвищення її ефективності»**

Виконав(ла): Максим КАМОЦЬКИЙ

Керівник: кандидат економічних наук, доцент Вікторія КОЗЛОВА

Консультанти з окремих розділів пояснювальної записки:
перший розділ - к. е. н., доцент Вікторія КОЗЛОВА
другий розділ - к. е. н., доцент Вікторія КОЗЛОВА

Нормоконтролер: старший викладач Наталія ЗАДЕРАКА

Київ 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра фінансів, обліку та оподаткування
Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
Освітньо-професійна програма «Фінанси і кредит»

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри
_____ Тетяна КОСОВА
«25» січня 2024 р.

З А В Д А Н Н Я
на виконання кваліфікаційної роботи

здобувача вищої освіти КАМОЦЬКОГО Максима Олександровича
(прізвище, ім'я у родовому відмінку)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Фінансовий аналіз діяльності підприємства та шляхи підвищення її ефективності» затверджена наказом ректора від 29.12.2023 № 2655/ст

2. Термін виконання роботи: з 26.01.2024 до 29.02.2024.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правова база, дані Державної служби статистики України, дані обліково-інформаційної системи банківської установи, фінансова, податкова, статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки:

ВСТУП
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
1.1. Діяльність підприємства як об’єкт фінансового аналізу
1.2. Інформаційне забезпечення фінансового аналізу діяльності підприємства
1.3. Фінансово-економічний паспорт ТОВ «ТРАНСБУД ТБК»
Висновки до розділу 1
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ФІНАНСОВОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ
2.1. Аналіз активів і пасивів підприємства
2.2. Оцінка фінансових результатів та грошових потоків
2.3. Шляхи підвищення фінансової ефективності діяльності підприємства
Висновки до розділу 2
ВИСНОВКИ
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу:
ЛИСТ 1. Діяльність підприємства як об'єкт фінансового аналізу. ЛИСТ 2. Інформаційне забезпечення фінансового аналізу діяльності підприємства. ЛИСТ 3. Фінансово-економічний паспорт ТОВ «ТРАНСБУД ТБК». ЛИСТ 4. Аналіз активів і пасивів підприємства. ЛИСТ 5. Оцінка фінансових результатів та грошових потоків. ЛИСТ 6. Шляхи підвищення фінансової ефективності діяльності підприємства.

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	Написання першого розділу кваліфікаційної роботи та надання його керівнику	26.01.2024 – 01.02.2024	
2	Написання та оформлення матеріалів другого розділу кваліфікаційної роботи і надання його керівнику	02.02.2024 – 10.02.2024	
3	1. Узгодження кваліфікаційної роботи з науковим керівником. 2. Проходження нормоконтролю та перевірку на академічну доброчесність. 3. Отримання рецензії та відгуку на кваліфікаційну роботу. 4. Підготовка виступу.	11.02.2024 – 18.02.2024	
4	1. Переплетення кваліфікаційної роботи. 2. Подання кваліфікаційної роботи та супровідних документів секретарю ДЕК	19.02.2024 – 22.02.2024	

7. Консультанти з окремих розділів

РОЗДІЛ	КОНСУЛЬТАНТ (посада, прізвище, ім'я, по батькові)	ПІДПИС, ДАТА	
		ЗАВДАННЯ ВИДАВ	ЗАВДАННЯ ПРИЙНЯВ
РОЗДІЛ 1	к. е. н., доцент Вікторія КОЗЛОВА		
РОЗДІЛ 2	к. е. н., доцент Вікторія КОЗЛОВА		

8. Дата видачі завдання: «25» січня 2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____Вікторія КОЗЛОВА
(підпис керівника)

Завдання прийняв до виконання _____Максим КАМОЦЬКИЙ
(підпис здобувача)

ЗМІСТ

ВСТУП……... 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА …… 10

1.1. Діяльність підприємства як об’єкт фінансового аналізу…… 10

1.2. Інформаційне забезпечення фінансового аналізу діяльності підприємства……... 19

1.3. Фінансово-економічний паспорт ТОВ «ТРАНСБУД ТБК»…….. 28

Висновки до розділу 1……... 35

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ФІНАНСОВОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ …… **37**

2.1. Аналіз активів і пасивів підприємства ……..…… 37

2.2. Оцінка фінансових результатів та грошових потоків …… 57

2.3. Шляхи підвищення фінансової ефективності діяльності підприємства …….……..…….. 69

Висновки до розділу 2……... 81

ВИСНОВКИ…….. 83

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 86

ДОДАТКИ……. 92

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Фінансовий аналіз діяльності підприємства та шляхи підвищення її ефективності»: 91 стор., 11 рис., 29 табл., 49 літературних джерел.

Мета кваліфікаційної роботи – розробка пропозицій із підвищення ефективності діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження – процес фінансового аналізу діяльності підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних та науково-практичних аспектів фінансового аналізу ТОВ «ТРАНСБУД ТБ».

Методи дослідження: порівняння, класифікація, деталізація та ідентифікація, таблиці, рисунки, нормативний, економіко-математичне моделювання, факторний і коефіцієнтний аналіз.

Результати кваліфікаційної роботи рекомендується використовувати під час проведення наукових досліджень та в практичній діяльності підприємств.

ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ, ДІЯЛЬНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

АІС –автоматизована інформаційна система

ЗСП – збалансована система показників

КУАП – Комітет з управління активами і пасивами

НКЦПФР - Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку

ПАТ – Публічне акціонерне товариство

СГД – суб’єкт господарської діяльності

ВСТУП

Актуальність проблеми. Фінансовий аналіз у контексті переходу економіки України до ринкових відносин та розширення прав підприємств у фінансово-економічній діяльності відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління ними та допомагає вирішувати ряд важливих завдань. Основні аспекти, на які слід звертати увагу в контексті фінансового аналізу: важливо вивчати фінансові звіти для отримання інформації про активи та пасиви, зобов’язання, власний капітал, оборотні та необоротні активи. Аналіз платіжної здатності та ліквідності дозволяє визначити, наскільки підприємство може виконувати свої фінансові зобов'язання у встановлені терміни. Аналіз структури капіталу, забезпечення та інших показників допомагає визначити міру фінансової стабільності підприємства. На основі аналізу розробляються стратегії та рекомендації для зміцнення фінансової позиції підприємства. Якщо підприємство перебуває в кризовому стані, фінансовий аналіз допомагає виявити причини та розробити стратегії виходу з кризи.

Під економічною стратегією розуміємо генеральну перспективну програму раціонального використання наявних і запозичених ресурсів, направлену на забезпечення зростання портфеля продажів, стабільного економічного прибутку, збереження ліквідності і зростання ринкової вартості торговельного підприємства при прийнятному рівні ризику. Ефективна і чітко визначена економічна стратегія робить підприємство сильним і стійким у фінансовому відношенні конкурентом на ринку товарів і послуг.

Економічна стратегія включає діяльність підприємства на довгострокову перспективу для досягнення всеохоплюючих цільових установок, поставлених в загальних або маркетингових планах.

Економічна політика витікає з економічної стратегії і являє структуру принципів і правил, завдяки яким ухвалюються рішення середньострокового характеру. Якщо економічна політика є результатом реалізації в основному

внутрішніх цілей фінансового характеру, то економічна стратегія відображає цілі зорієнтовані на ринок, або зовнішні цілі підприємства.

У зв'язку з цим актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає в необхідності удосконалення методів фінансового аналізу діяльності підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи – розробка пропозицій із підвищення ефективності діяльності підприємства на основі фінансового аналізу.

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи необхідно вирішити наступні задачі:

- визначити зміст діяльності підприємства як об'єкта фінансового аналізу;
- систематизувати інформаційне забезпечення фінансового аналізу діяльності підприємств;
- сформувати фінансово-економічний паспорт ТОВ «ТРАНСБУД ТБ»;
- проаналізувати активи і пасиви підприємства;
- провести оцінку фінансових результатів та грошових потоків;
- обґрунтувати шляхи підвищення фінансової ефективності діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження – процес фінансового аналізу діяльності підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних та науково-практичних аспектів фінансового аналізу ТОВ «ТРАНСБУД ТБ».

Методи дослідження: порівняння, класифікація, деталізація та ідентифікація, таблиці, рисунки, нормативний, економіко-математичне моделювання, факторний і коефіцієнтний аналіз.

Інформаційною базою дослідження є законодавчо-нормативні акти, наукові публікації вітчизняних вчених у фахових виданнях, академічні видання, монографії, матеріали наукових конференцій, інтернет-ресурси, матеріали фінансової звітності, податкової, статистичної звітності ПАТ «Юнекс Банк».

Практичне значення одержаних результатів. Результати кваліфікаційної роботи рекомендується використовувати під час проведення наукових досліджень та в практичній діяльності банківських установ.

Структура, зміст та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст кваліфікаційної роботи розміщено на 69 сторінках друкованого тексту, у тому числі 10 таблиць, 4 рисунка та 4 додатка на 7 сторінках. Список використаних літературних джерел налічує 48 найменувань і подано на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Діяльність підприємства як об’єкт фінансового аналізу

Ухвалення рішення по вибору економічної стратегії виконується в результаті аналізу ряду альтернативних цілей, різних по рівню послідовності, важливості і складності виконуваних задач, що враховують компроміс між вимогами прибутковості, збільшенням ринкової частки і зростанням вартості підприємства (рис. 1.1).

Рис. 1.1. Взаємозв'язок економічної стратегії і стратегічних цілей підприємства

***Джерело**: власна розробка*

Раціональне поєднання та поступове досягнення цих взаємопов'язаних цілей забезпечує економічну стійкість торговельного підприємства. Економічна стратегія є поєднанням економічного і стратегічного аспектів управління підприємства, визначає на тривалу перспективу її цілі, засоби і показники ступеня їх досягнення.

Розглянемо ці індикатори.

1-а ціль. Максимізація прибутку - при цьому ціль полягає в отриманні стабільного економічного прибутку, який може бути направлений як на споживання, так і на розширене відтворення. У цей період разом з фінансовим підрозділом торговельного підприємства велике значення надається відділу продажів. Визначальними напрямами в розвитку є максимальне розширення бізнесу і освоєння цільового ринку.

2-а ціль. Збільшення ринкової частки - пов'язаний із зростанням конкуренції на цільовому ринку товарів і послуг. У зв'язку з цим основним індикатором є зміцнення власної ніші і збільшення ринкової частки торговельного підприємства. Визначальне значення в управлінні підприємством має відігравати відділ маркетингу.

3-я ціль. Зростання вартості підприємства - створюються системи жорсткого фінансового і організаційного контролю для збереження керованості підприємства і контролю за фінансовими потоками при швидкому розширенні бізнесу. В результаті змін в економічній ситуації і завдяки накопиченому досвіду ідея збільшення вартості підприємства виходить на перший план. З'являються управлінські технології, орієнтовані на цьому напрямі. У сучасних умовах цінність фірми досягається за рахунок створення стійких конкурентних переваги при упровадження сучасних інформаційних технологій, що дозволяють ефективно управляти бізнесом. правління знаннями – основа цього процесу.

Таким чином, нами визначені основні стратегічні цілі ТОВ «Трансбуд ТБК». Наступний крок - формулювання головних цінностей підприємства. На нашу думку, цінностями ТОВ «Трансбуд ТБК» є:

1. Досконаліть і прагнення до досягнення найкращих результатів та високої ефективності діяльності.

2. Стимули і заохочення успіху, визнання досягнень і винагорода індивідуальних працівників і колективу.

3. Новаторство і впровадження змін на всіх етапах стратегічного розвитку підприємства.

Стратегія управління економічною стійкістю підприємства визначає єдині основні стандарти поведінки, якими для ТОВ «Трансбуд ТБК» є: колективна праця, продуктивна робота керівників, компетентність; приділення уваги результатам діяльності.

Стратегія ТОВ «Трансбуд ТБК» полягає в наступному: досягнення високої економічної стійкості шляхом задоволення інтересів членів групи впливу.

Нами визначені основні складові формування місії підприємства за Ешріджською моделлю у разі широкого її розуміння як загальної філософії суспільного значення існування підприємства (рис. 1.2). В разі вузького розуміння місії ТОВ «Трансбуд ТБК» вона звучить як: повне задоволення потреб споживачів шляхом реалізації якісної продукції за цінами не вище середньогалузевих за умов соціально-економічного розвитку.

Для того, щоби в майбутньому підприємство досягло сильної конкурентної позиції, ТОВ «Трансбуд ТБК» необхідно визначитися із загальною стратегію його розвитку. На даний момент керівництво фірми не має цілісної системи стратегічного управління, відпрацьованих технологій прийняття, реалізації і контролю стратегічних планів.

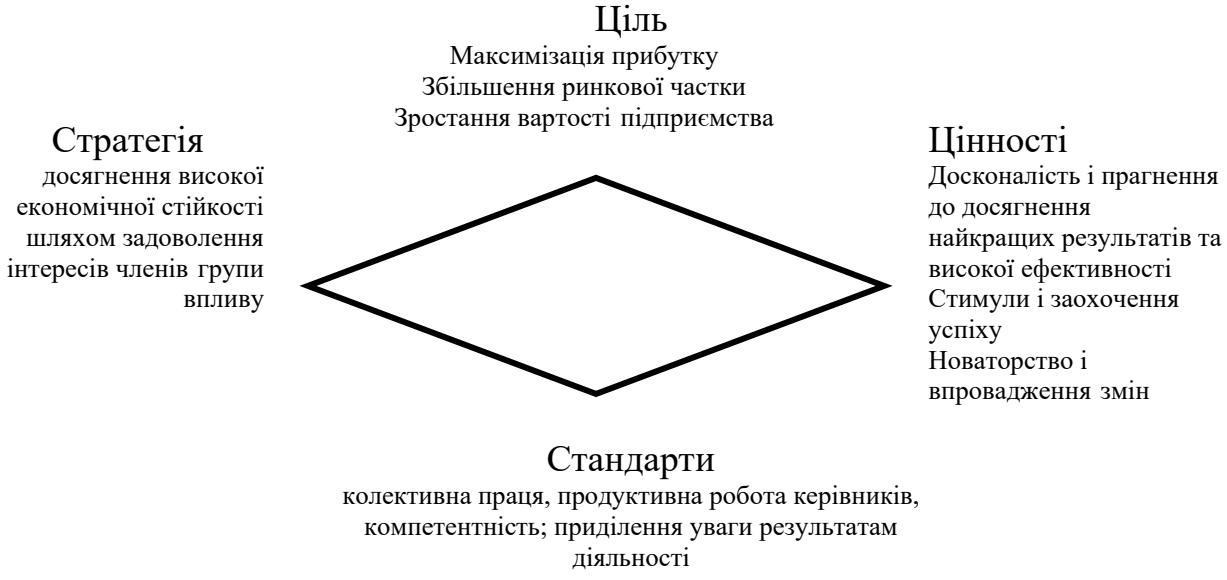

Рис 1.2 Місія ТОВ «Трансбуд ТБК» за Ешріджською моделлю

***Джерело**: власна розробка*

На даний час цілі підприємства носять, як правило, короткостроковий характер і направлені на максимізацію прибутку шляхом збільшення доходу від реалізації товарів. Дані обставини свідчать про наявність на підприємстві загальних елементів і методів стратегічного управління, таких як: планування прибутку; аналіз чинників внутрішнього середовища, фрагментарний аналіз зовнішнього середовища (несистематичний); вивчення вимог споживачів та ін. Втім, впровадженню стратегії підвищення доходів повинен передувати процес вибору базової стратегії, насамперед стратегії торговельної діяльності. Спочатку визначимо генеральну мету розвитку ТОВ «Трансбуд ТБК» - це забезпечення високої економічної стійкості у плинні 3 роки.

Для реалізації даної мети необхідно побудувати «дерево цілей» підприємства з визначенням цілей I і II рівней.

Обґрунтування вибору стратегій підприємства будемо здійснювати за допомогою методу *SPACE*. Метод *SPACE* (оцінка стратегічного становища та дій) являє собою провідний комплексний метод, призначений для аналізу позиції на ринку і вибору оптимальної стратегії підприємств. У методі *SPACE* передбачено виділення чотирьох груп критеріїв (характеристик) оцінки діяльності підприємства (табл. 1.1):

фінансова сила підприємства;

конкурентна сила підприємства і його становище на ринку;

привабливість сектора ринку (галузі), де функціонує підприємство;

стабільність сектора ринку (галузі), де функціонує підприємство.

Щоби визначити рекомендовану стратегію (або діапазон стратегій) в обраній системі координат замість вектора побудуємо трикутник, вершинами якого буде початок координат і точки $P_1(x_2\, y_1)$,$P_2(x_1,y_2)$.

Трансформуємо вище наведену формулу для довірчих інтервалів:

$[x_1\, x_2]$ - $[ПС_1\, ПС_2]$ (-) $[КП_1\, КП_2]$;

$[У_1У_2] = [ФС_1\, ФС_2]$ (-) $[СТ_1\, СТ_2]$

Таблиця 1.1

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв ТОВ «Трансбуд ТБК» за методом SPACE (у форматі довірчих інтервалів)

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Фінансова сила підприємства - ФС			2,4-4,2
Рентабельність власного капіталу	4-5	0,2	0,8-1,0
Коефіцієнт фінансової автономії	3-6	0,2	0,6-1,2
Коефіцієнт маневреності власного обротного капіталу	1-2	0,2	0,2-0,4
Коефіцієнт загальної ліквідності	1-3	0,2	0,2-0,6
Темп зростання обсягу реалізованої продукції	4-5	0,2	0,8-1,0
Конкурентоздатність підприємства - КП			2,6-3,8
Частка підприємства на ринку	1-2	0,3	0,3-0,6
Лояльність покупців	4-5	0,2	0,8-1,0
Рентабельність продажу	5-6	0,2	1,0-1,2
Привабливість асортименту	3-4	0,1	0,3-0,4
Ефективність збутової системи	1-3	0,2	0,2-0,6
Привабливість галузі - ПС			3,8-5,1
Рівень конкуренції в галузі	5-6	0,3	1,5-1,8
Термін росту ринку	5-6	0,3	1,5-1,8
Потенційна прибутковість	3-5	0,2	0,6-1,0
Легкість входу на ринок	1-3	0,1	0,1-0,3
Державне регулювання галузі	1-2	0,1	0,1-0,2
Стабільність галузі - СГ			2,9-3,8
Тривалість життєвого циклу галузі	5-7	0,2	0,4-0,6
Темп інфляції	1-2	0,3	0,3-0,6
Варіація попиту	2-4	0,2	0,4-0,8
Відхилення в цінах від основного конкурента	3-5	0,2	0,6-1,0
Маркетингові дослідження	2-4	0,1	0,2-0,8

***Джерело**: власна розробка*

Отже, використовуючи дані, взяті з табл. 1.1, розраховуємо значення координат точок P_1 P_2.

[x_1 x_2] - [3,8;5,1] (-) [2,6;3,8] = [1,2; 1,3]

І$У_1У_2$] = [2,4;4,2] (-) [2,9;3,8] = [-0,5; 0,4]

Тепер маємо точки P_1(1,3; -0,5) і P_2(1,2; 0,4), які позначаємо на системі координат (рис. 1.3) і малюємо трикутник, з'єднуючи ці точки і початок координат. Точка P_1 потрапила у правий нижній квадрант, а точка P_2 - у правий верхній. Це означає, що підприємство має розробляти окремі сценарії як для агресивної, так і для конкурентної стратегій.

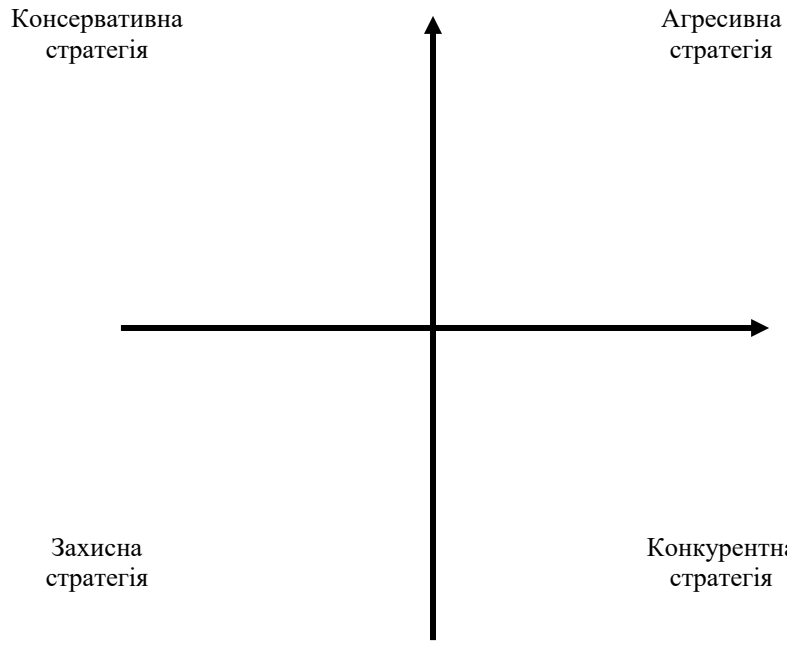

Рис. 1.3 Трикутник рекомендованих стратегій для ТОВ «Трансбуд ТБК» (метод SPACE з використанням довірчих інтервалів)

***Джерело**: власна розробка*

Розташування в агресивному квадранті свідчить про те, що фірма має переваги щодо зовнішніх можливостей, уникає зовнішніх загроз і долає внутрішні слабкості. Рекомендовані стратегії інтеграції, диверсифікації, інтенсивні стратегії.

Також, вектор напрямку лежить в конкурентному квадранті. В цьому випадку рекомендуються інтеграційні стратегії або інтенсивні – проникнення на ринок, розвиток ринку.

Стратегія створює загальну основу для організаційних зусиль, вимагає розробки серії стратегічних планів як на рівні підприємства в цілому, так і на рівні його стратегічних бізнес-одиниць. Природно, що кожен стратегічний план є частиною загального, і стратегія фірми об'єднує їх разом.

Тобто, стратегія підприємства має ієрархічну будову, в якій корпоративна (базова, портфельна) стратегія займає найвищий рівень і є стрижнем будь-якого стратегічного плану фірми (рис. 1.4).

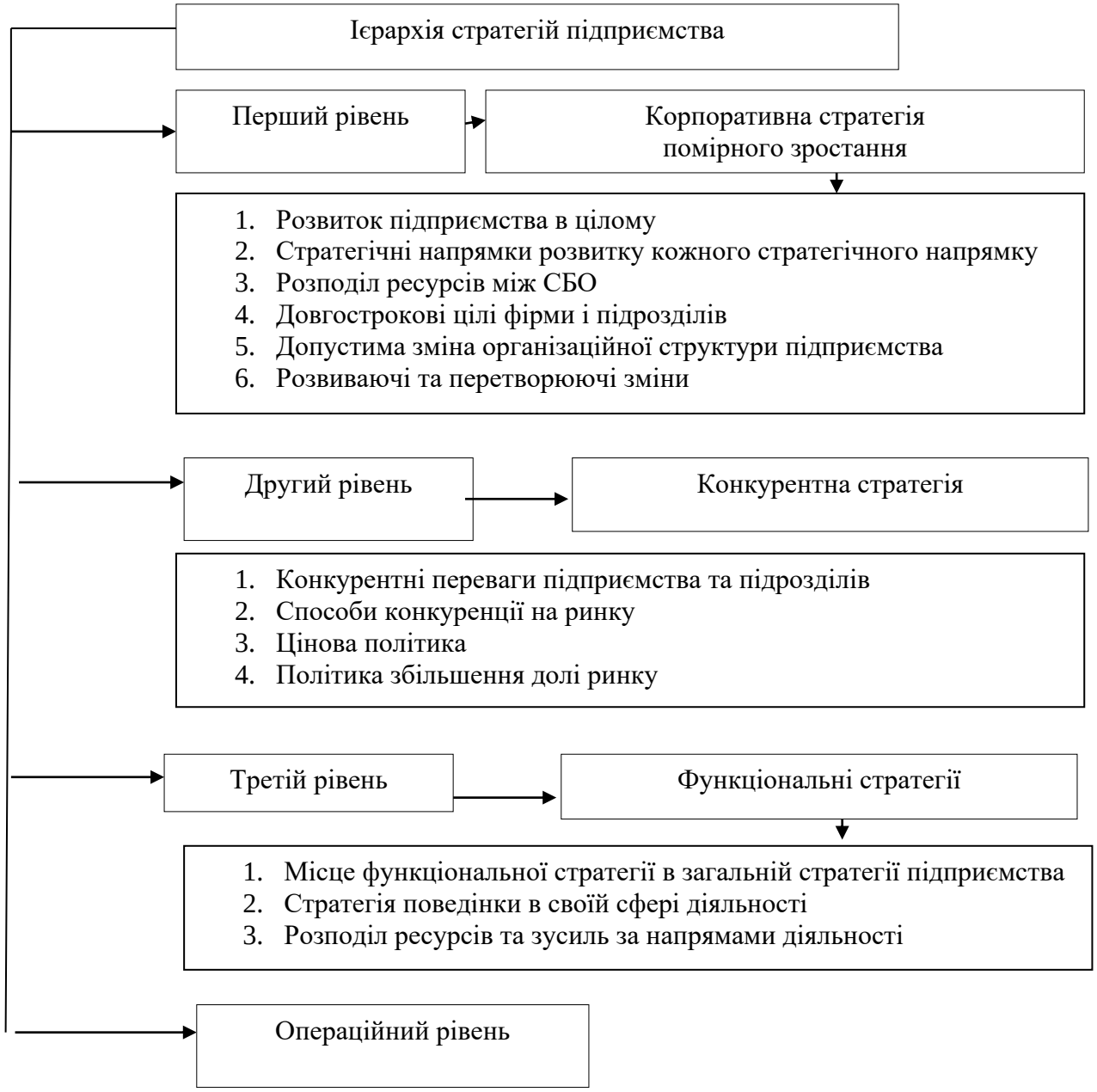

Рис. 1.4 Ієрархія стратегії підприємства

***Джерело**: власна розробка*

Вибір базової стратегії є прерогатива керівництва підприємства. Вона визначає загальний напрямок діяльності підприємства, один із наступних: або стратегію зростання, або стабілізації, або скорочення.

Керівництву ТОВ «Трансбуд ТБК» бажано обрати стратегію обмеженого зростання (стратегію стабілізації). Для цієї стратегії характерно встановлення цілей від досягнутого, скоректованих з урахуванням інфляції. Стратегія обмеженого зростання направлена на досягнення вирівнювання об'єму продажів і прибутків з подальшим їх підвищенням, тобто з переходом

на наступний етап зростання. Таку стратегію доцільно застосовувати в зрілих галузях, в якій саме і діє фірма. Це якнайменше ризикований шлях досягнення цілей.

Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії підпорядковуються корпоративній, вказують шляхи досягнення обраного нею напрямку в кожній СБО і являють собою план завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій (переваг). Дані стратегії називають ще стратегіями бізнесу, або стратегіями конкурентоспроможності. Конкурентні стратегії СБО ТОВ «Трансбуд ТБК» були обрані та обґрунтовані при проведенні портфельного аналізу підприємства та його основних конкурентів.

Запропонуємо наступні напрями функціональних стратегії ТОВ «Трансбуд ТБК» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Напрями функціональних стратегій ТОВ „Трансбуд”

Напрямок	Сутність
1	2
1. Маркетингова стратегія	
1.1 Товарна стратегія	Збільшення обсягів реалізації продукції за рахунок виваженого балансу між якістю продукції та її цінами, відповідності попиту на товари його пропозиції (ефективне управління товарними запасами), розширення асортименту відповідно до вимог споживачів
1.2 Стратегія збуту (просування)	Створення сприятливого відношення до фірми різних категорій населення з середнім рівнем доходу. Основний метод просування товарів – рекламні носії продукції фірми. Необхідна повна інформованість споживачів о продукції. Найкращим чином підійде задля цього рекламні щитки біля місць продажу. Інформація на щитках повинна приваблювати до себе увагу, бути лаконічною, зрозумілою. Далі можна буде використовувати радіо оголошення.
1.3 Стратегія ціноутворення	На основі аналізу цін конкурентів розраховується оптимальний рівень цін. Максимально можлива ціна установлюється для товарів, що відрізняються високою якістю чи унікальними достоїнствами. Необхідно також розглянути політику знижок й зміни ціни, а також вплив цінової стратегії в цілому на прибуток.
2. Фінансова стратегія	Задачі стратегії: визначення фінансового стану підприємства на основі аналізу; оптимізація оборотних засобів підприємства (запасів й джерел формування); визначення частки й структури позичених коштів та їх ефективності; оптимізація інвестицій та джерел коштів для розвитку підприємства; прогнозування прибутку підприємства;

Закінчення табл. 1.2

1	2
	оптимізація розподілу прибутку; визначення напрямків вкладення вільних грошових коштів з метою отримання максимального прибутку; розробка цінової політики з урахуванням фінансового становища підприємства.
3. Соціальна стратегія	Головні напрямки стратегії: виховання дисципліни праці, розвиток трудової активності й творчої ініціативи. Заходи розробляються на основі аналізу ціннісних орієнтацій робітників і повинні бути направлені на стимулювання високої трудової стійкості.

***Джерело**: власна розробка*

Стратегічний набір для ТОВ «Трансбуд ТБК» представлений на рис. 1.5.

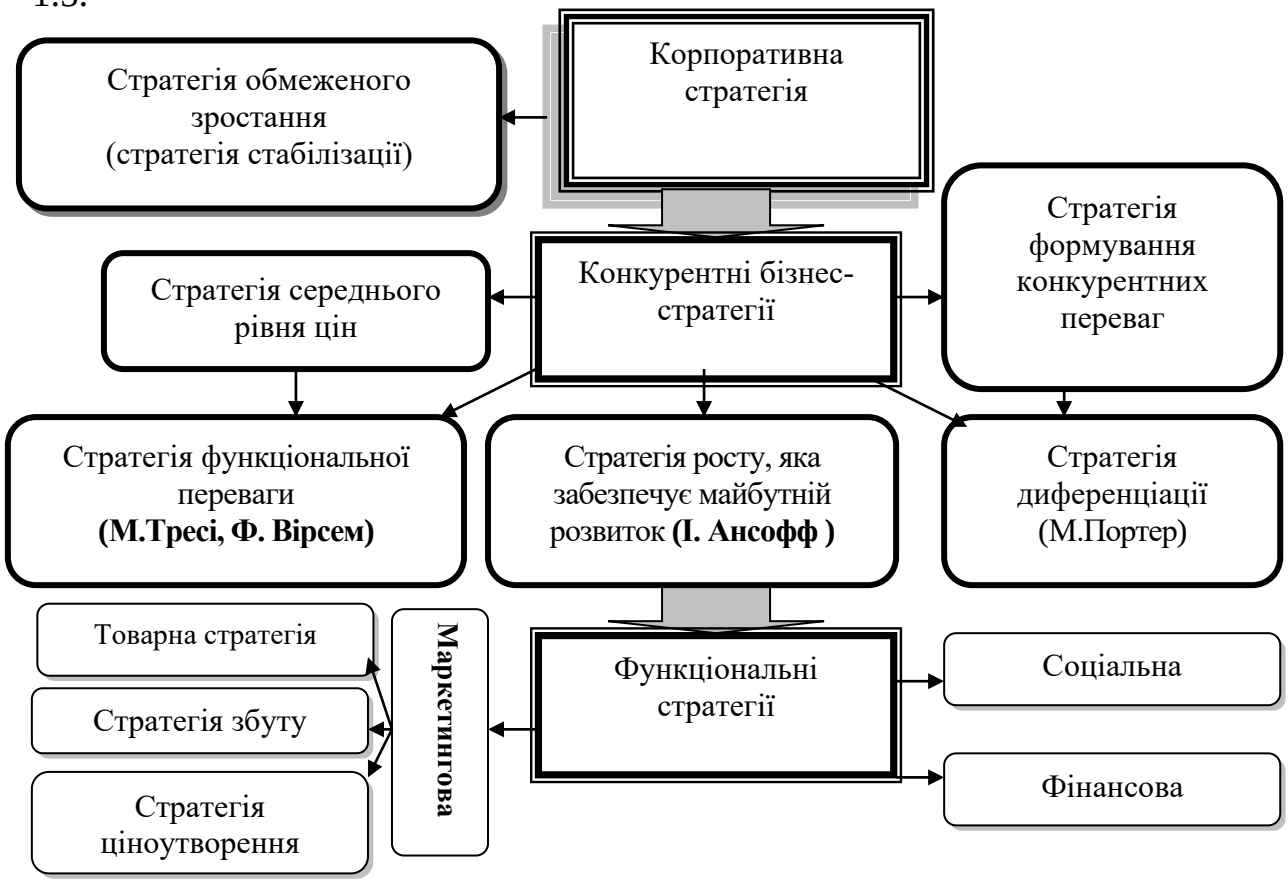

Рис. 1.5 Стратегічний набір ТОВ «Трансбуд ТБК»

***Джерело**: власна розробка*

Для кількісного обґрунтування стратегічного плану за показником «прибуток» необхідно скористатись методом «стратегічної галявини».

Стратегічна галявина – це поле стратегічних рішень, які мають прийняти керівники фірми для того, щоб перетворити наявні тенденції у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства (верхня межа «сратегічної галявини»). Такий підхід робить акцент на приведення у відповідність “того, що можливо” з “тим, що треба досягти” [17]. ТОВ «Трансбуд ТБК» запланувало в 2024 році отримати 1150 млн. грн. чистого прибутку. Це на 97% перевищує нижню межу стратегічної прогалини. Для того, щоб досягти цього рівня необхідно запропонувати план заходів, які б дозволили наблизитись до бажаного результату. Послужити в цьому може розробка проекту змін, спрямованого на підвищення економічної стійкості в процесі реалізації стратегії.

1.2. Інформаційне забезпечення фінансового аналізу діяльності підприємства

Модель життєвих циклів організації І. Адизеса використовується для зображення стадії розвитку підприємства подібно живому організму. За цим варіантом опису життєвого циклу ТОВ «Трансбуд ТБК» знаходиться на стадії «зрілості» (рис. 1.6).

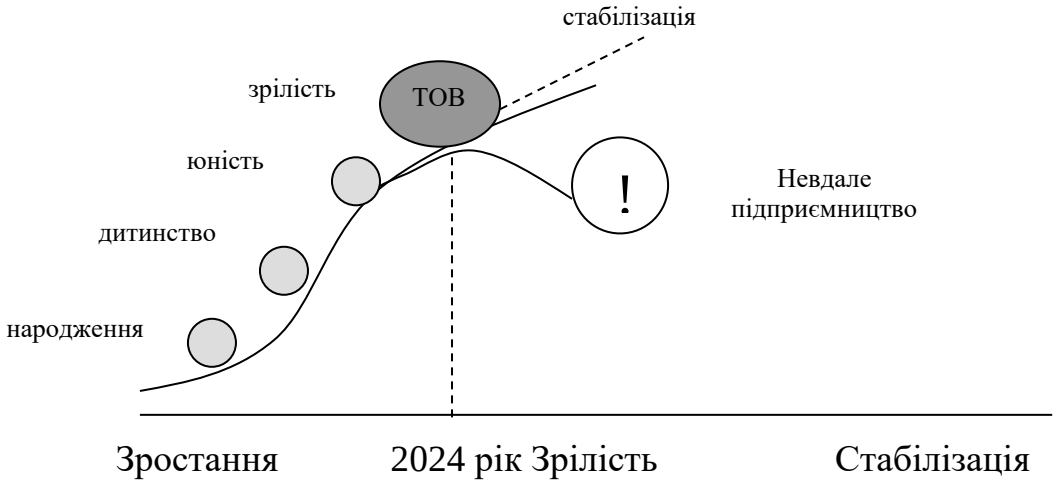

Рис. 1.6 Модель життєвого циклу ТОВ «Трансбуд ТБК» за І. Адизесом

***Джерело**: власна розробка*

На стадії зрілості підприємство може зіткнутися з проблемою невдалого підприємництва, тому основними завданнями керівників повинні бути наступні попереджуючі задачі:

систематично і в першочерговому порядку стежити за поведінкою конкурентів і в необхідних випадках вносити зміни в перспективні плани;

сумісно із споживачами визначати господарську політику підприємства;

створити необхідні умови для підтримки і зміцнення інтелектуального потенціалу підприємства, ефективної роботи цільових команд, використовування матричних структур.

Крім проблеми підприємництва, за моделлю Л.Грейнера шлях підприємства від однієї стадії розвитку до наступної лежить через подолання кризи даного перехідного періоду. За таких умов, на ТОВ «Трансбуд ТБК», що знаходиться на стадії розвитку, заснованому на керівництві, загрожує криза автономії, коли концентрація більшості процесів прийняття рішень в руках директора фірми заважає розвитку ініціативи і раціоналіПрАТорським пропозиціям робітників середньої ланки (рис. 1.7).

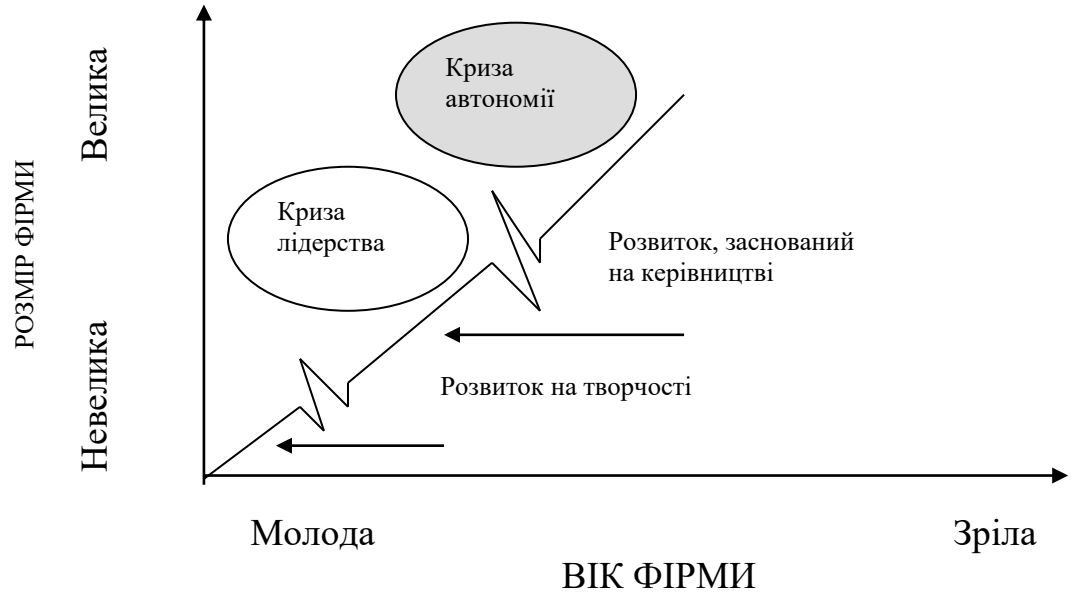

Рис. 1.7. Модель організаційного розвитку ТОВ «Трансбуд ТБК» за Л.Грейнером

***Джерело**: власна розробка*

Для подолання кризи автономії, необхідно:

надати достатній рівень свободи різним підрозділам організаційної структури для подолання суперечностей;

рішення соціальних проблем колективу, що дозволить розвивати зацікавленість робітників в рішенні поставлених завдань;

раціонально організувати управлінський процес, включаючи створення системи особистісної відповідальності та надійного механізму мотивації і стимулів.

Ключові ролі в таких умовах розподіляються між командою управління змінами, яка формується в рамках організаційної структури підприємства. Проте, в організаційній структурі ТОВ «Трансбуд ТБК» є вагомий недолік - вона важко реагує на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі Фірми, оскільки є не досить гнучкою. Тому, для досягнення «вершин філософії якості» нинішня організаційна структура підприємства не в повній мірі відповідає задачам стратегічного управління ТОВ «Трансбуд ТБК». Тому, на нашу думку, необхідні певні вдосконалення її структурних підрозділів і служб.

По-перше, було б доцільніше розподілити обов'язки директора фірми між двома виконавчими директорами. Введення даних посад і передача їм частини функцій є доцільним варіантом організаційно-управлінських рішень. Такий підхід дозволить розвантажити директора фірми і дозволить йому сконцентрувати свої зусилля на найважливіших питаннях. Для цього допустиме делегування фінансовому виконавчому директору функцій роботи бухгалтерії і відокремленої фінансової служби, а виконавчому комерційному директору – функції управління реалізацією товарів підприємства. Спільна відповідальність виконавчих директорів охоплює діяльність 4 СБО підприємства та планово-економічного відділу.

По-друге, у підпорядкуванні комерційного відділу необхідно виокремити відділ продажів (збуту). У загальному випадку менеджери із збуту координують і направляють всі види продажів, включаючи замовлення,

його підготовку і перевірку, визначають цінову політику підприємства, здійснюють контроль за торговельним персоналом, забезпечують розвиток каналів розподілу товарів, особисто супроводжують операції з особливо важливими (ключовими) клієнтами, визначають стандарти звітності, складають загальний консолідований звіт, координують рекламні акції, сприяючі просуванню товарів.

В структурі комерційної служби доречним є, також, функціонування маркетингового відділу. Торговельний маркетинг сприяє досягненню цілей підприємства з максимізації прибутку за рахунок орієнтації на задоволення попиту споживачів. Задачами менеджера з торговельного маркетингу є: розробка концепції торговельного маркетингу; формування каналів розподілу товарів; орієнтація торгівлі і надання послуг на певні групи споживачів; залучення найбільшого числа споживачів; розширення сегментів споживання і завоювання нових ринків. Проте відсутність досвіду у фірми з роботи даного відділу та великі витрати, пов’язані з його запровадженням, свідчать про раціональність передання даних функцій спеціалізованій організації, а безпосередньо кваліфікованому аутсорсеру.

По-третє, в сучасних умовах господарювання відділ логістики, що входить до складу служби збуту, є невід’ємним атрибутом будь-якої комерційної служби. Він виконує наступні першорядні функції: традиційні транспортні і складські операції продукції; планування руху товару товарів і управління цим процесом; сервісне обслуговування; організація післяпродажного обслуговування клієнтів. Попередньо дані функції виконували переважно організаційний і комерційний відділи підприємства, а також працівники інженерно-технічної служби. Проте, дані підрозділи не можуть надати необхідний об'єм інформації для правильного реагування на зміни ринкової ситуації. Крім того, працівники комерційного відділу вимушені нести відповідальність окрім основного призначення – продажів, ще і за ряд другорядних, з погляду комерції, але важливих для підприємства логістичних функцій. В результаті, покупці фірми стають виборчими і часто

віддають перевагу продукції конкурентів. Тому, необхідна якісна підтримка керівництва фірми даним змінам.

По-четверте, необхідно перетворити організаційний відділ, оскільки його діяльність вважається недоцільною з точки зору розмитості функціональних обов'язків, а створити на його основі адміністративно-господарську частину, що включатиме відділ кадрів та інженерно-технічну службу (службу безпеки) підприємства.

У складі адміністративно-господарського підрозділу доцільним було б функціонування інформаційної служби (ІТ-відділу), проте за нашою думкою, його утримання дороге для Фірми, крім того необхідний пошук відповідних кваліфікованих спеціалістів. Тому, використання ІТ-аутсорсингу є більш доцільним для Фірми.

Як було вже згадано вище, серед сучасних методів управління, які необхідно впроваджувати керівництву ТОВ «Трансбуд ТБК» є аутсорсинг, що представляє передачу деяких функцій або складових бізнес-процесів сторонньому підрядчику. Крім того, такий інструмент як матриця аутсорсингу дозволяє визначити, які компетенції фірмі треба розвивати та захищати власними силами, а які придбати на ринку (рис. 1.8).

З матриці бачимо, що найбільш важливою, проте слабо розвиненою компетенцією для ТОВ «Трансбуд ТБК» є позиції в конкурентній боротьбі. Підприємству необхідно вчитися розвивати дану компетенцію, застосовуючи сучасний метод управління змінами - бенчмаркінг та вступаючи в співробітництво з лідерами галузі.

Середніми за стратегічною важливістю компетенцією та слабо розвиненою на підприємстві є рівень організації маркетингових досліджень та системи інформації. Розвинути ці напрямки, а також підвищити ефективність фінансового менеджменту та збільшити число контрактів з постачальниками з ціллю додаткової економії витрат допоможе аутсорсинг.

Компетенції, що розвинені на рівні конкурентів, а саме стабільність договірних відносин з постачальниками, частка ринку та планування

прибутку. Необхідно надалі підтримувати їх, направити більший обсяг інвестицій та ресурсів, щоб по максимуму розвивати їх.

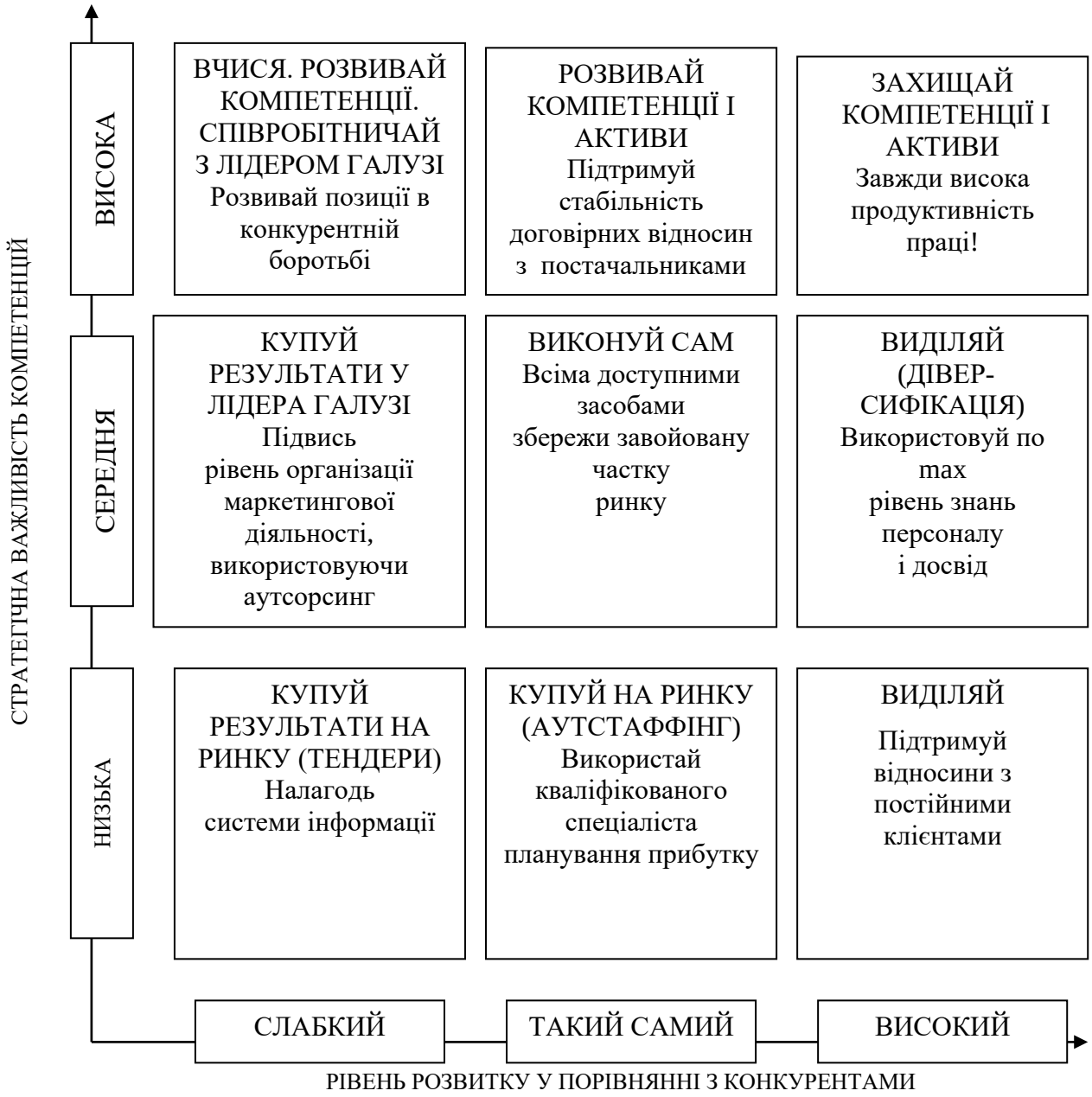

Рис. 1.8. Матриця аутсорсингу компетенцій ТОВ „Трансбуд”

***Джерело**: власна розробка*

Нарешті, позиції матриці ТОВ «Трансбуд ТБК», компетенції в яких мають вищий рівень розвитку у порівнянні з конкурентами, необхідно захищати та по можливості удосконалювати. Для цього необхідно скористатися такими методами, як налагодження надійної системи від витоку інформації, проведення посиленого моніторингу, зокрема ретроспективний аналіз підприємства, аналіз

середовища та ринків фірми. Носієм ключових компетенцій і головним ресурсом ТОВ «Трансбуд ТБК» є його персонал, що володіє відповідними знаннями, уміннями, навичками, тобто людський капітал підприємства. Одним з інструментів, за допомогою якого можливо впливати на економічну стійкість підприємства і розв'яПрАТи проблеми неефективної роботи з кадрами й негативного «клімату» в колективі, є підтримка й збільшення потенціалу персоналу або трудових ресурсів. Трудовий потенціал підприємства - це персоніфікована робоча сила, що володіє своїми індивідуальними якісними характеристиками. Він не є величиною постійної й безупинно змінюється [39]. Прибуток підприємства виступає показником ефективності його діяльності, виконує стимулюючу функцію (є основним джерелом приросту власного капіталу), є джерелом соціальних благ для членів трудового колективу. Тому, ТОВ «Трансбуд ТБК» доцільно за рахунок прибутку здійснюється достойне матеріальне заохочення, надавати соціальні пільги працівникам.

У проблемі роботи з кадрами на підприємстві на сьогоднішній день можна виділити мотивацію, як одну з основних факторів підвищення продуктивності праці. Мотивація може бути внутрішня й зовнішня. Внутрішня мотивація визначається змістом і значимістю роботи. Надання можливості підвищення кваліфікації, проходження професійної перепідготовки дає можливість професійного росту [38].

Зовнішня мотивація може виступати як в адміністративній, так й в економічній формах. Найбільш ефективна економічна форма, що дозволяє здійснювати спонукання людини через економічні стимули: матеріальна винагорода; надання допомоги на лікування; на придбання путівок для відпочинку. Немаловажним для підвищення рівня кадрової стійкості є освіта співробітників підприємства. Частка фахівців з вищою й середньою освітою, витрати на підвищення кваліфікації, в остаточному підсумку позначаються на кінцеву результаті діяльності підприємства. Саме професіонали повинні управляти підприємством, тільки тоді підприємству буде забезпечена його

економічна стійкість на ринку споживачів. А чим більш стійкою є робота підприємства, тим більше знайдеться бажаючих улаштуватися на нього працювати, а, отже, можна знайти фахівців потрібної категорії, розряду й професії [10]. Творчий потенціал і активність персоналу фірми дозволяє збільшити число постійних клієнтів, нових форм продажу і корисних пропозицій, а у підсумку збільшити прибуток підприємства і його економічну стійкість. Особлива увага при визначенні стану підприємства належить обґрунтування загальної стратегії змін в залежності від конкурентного стану підприємства. Скориставшись даними визначимо стратегію змін ТОВ «Трансбуд ТБК».

При проведенні стратегічних змін на ТОВ «Трансбуд ТБК» необхідно також визначитися з рівнем необхідних змін (рис. 1.9).

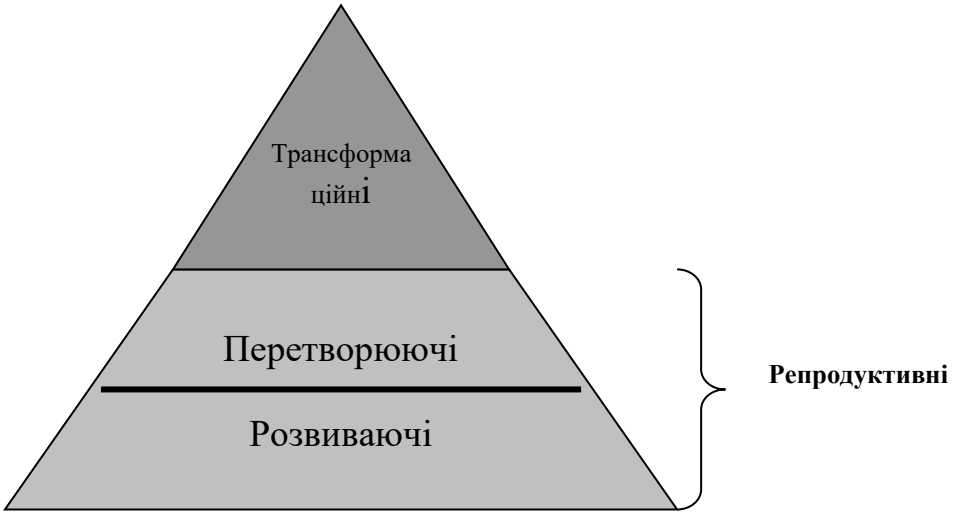

Рис. 1.9. Рівні та взаємозв'язок стратегічних змін торговельного підприємства

***Джерело**: власна розробка*

Виявлено, що ТОВ «Трансбуд ТБК» має стійкий стан і тому йому відповідає стратегія помірного розвитку. Зміст даної стратегії полягає в тому, що підприємство достатньо ефективно реалізує продукцію, на яку є постійний попит, і доволі добре використовує наявні ресурси. Разом з тим у нього є можливості для вдосконалення, причому, якщо вдосконалення не здійсняться, у підприємства настане кризовий стан. Першочерговим у

досягненні високої економічної стійкості підприємства повинен бути перехід від реактивної стратегії до проактивної, тобто фірма більше не адаптується до специфіки зовнішнього середовища, а випереджає конкурентів шляхом створення, утримання й розвитку специфічних, важко повторюваних конкурентами джерел стійких конкурентних переваг – ключових компетенцій [23].

Згрупуємо заплановані заходи у вигляді узагальнюючої матриці в залежності від строків необхідних для їх запровадження та рівня (глибини) (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Узагальнююча матриця запланованих заходів по впровадженню змін на ТОВ «Трансбуд ТБК»

Глибина необхідних змін	Перетворюючі	1. Чітке визначення та усвідомлення колективом стратегії підприємства 2. Відкриття спеціалізованих магазинів з реалізації шпалер та керамічної плитки 3. Встановити відповідність організаційної структури підприємства задачам стратегічного управління	1. Формування системи розвитку, зміцнення та захисту компетенцій підприємства 2. Зміна пріоритетності інвестування існуючих СБО 3. Створення нових СБО (поступове розширення асортименту) 4. Удосконалення фінансової стратегії 5. Застосування сучасних методів управління на підприємстві (аутсорсингу та бенчмаркінгу)
	Розвиваючі	1. Покращення культури та якості обслуговування покупців 2. Удосконалення асортиментної політики 3. Налагодити систему оплати праці і мотивації персоналу	1. Налагодити систему інформації на підприємстві 2. Впровадження рекламної політики в засобах масової інформації, газетах, журналах
		Стислі	Більш тривалі
	Строки необхідні для запровадження змін		

***Джерело**: власна розробка*

Репродуктивні зміни – це зміни, метою яких є підвищення ефективності ключових бізнес-процесів торговельного підприємства. Багатьма ученими пропонується виділення у складі репродуктивних змінах розвиваючих і перетворюючих.

Розвиваючі зміни направлені на поліпшення поточної або оперативної діяльності торговельного підприємства, тобто їх результатом є підвищення ефективності вже існуючих процесів без принципової їх зміни. Метою перетворюючих змін є поступове принципове перетворення окремих процесів на торговельному підприємстві.

Трансформаційні зміни полягають в проведенні комплексних перетворень всього торговельного підприємства. Вони пов'язані з істотними змінами, що відбуваються в зовнішньому середовищі господарювання або із змінами генеральної стратегії управління торговельним підприємством.

Встановлено, що на ТОВ «Трансбуд ТБК» за останні 3 роки відбувалися переважно розвиваючі і перетворюючі зміни, які торкалися як кадрових, так і структурних змін. Проте, згідно проведеному анкетуванню головних фахівців і керівників підприємств, більшість співробітників відчувають потребу в проведенні трансформаційних змін, що могли б охопити всю фірму. Перш за все, вони повинні бути направлені на формування базової стратегії підприємства з урахуванням поточного конкурентного стану.

1.3. Фінансово-економічний паспорт ТОВ «ТРАНСБУД ТБК»

Організація ТОВ «ТРАНСБУД ТБК» зареєстрована 24.10.2019 за юридичною адресою Україна, **9, місто Київ, пр.Перемоги, будинок **. Керівником організації є КОВАЛЕНКО ЛІДІЯ ІВАНІВНА. Розмір статутного капіталу складає 46 000,00 грн.. На момент останнього оновлення даних 23.12.2023 стан організації - Не перебуває в процесі припинення.

Повне найменування юридичної особи - ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТРАНСБУД ТБК

Скорочена назва - ТОВ «ТРАНСБУД ТБК»

Статус юридичної особи - Не перебуває в процесі припинення

Код ЄДРПОУ - 35040817

Дата реєстрації - 24.10.2019 (16 років 2 місяці)

Уповноважені особи - КОВАЛЕНКО ЛІДІЯ ІВАНІВНА

Розмір статутного капіталу - 46 000,00 грн.

Організаційно-правова форма - Товариство з обмеженою відповідальністю

Види діяльності - основний:

46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням

Інші:

77.32 Надання в оренду будівельних машин і устаткування

43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику

43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.

Контактна інформація

Місцезнаходження юридичної особи: Україна, **9, місто Київ, пр.Перемоги, будинок **

Телефон: +380445924998

Воно має право від свого імені укладати угоди (контракти), придбавати майнові, особисті та немайнові права, нести обов’язки, бути позивачем та відповідачем у арбітражному і третейському судах.

У нього мається власна печатка, штамп, бланки і документи зі своїм найменуванням та іншими реквізитами, що необхідні для його діяльності.

Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банків. Воно діє на основі повного госпрозрахунку, самоокупності та самофінансування. ТОВ «Трансбуд ТБК» створено з метою насичення споживчого ринку товарами і послугами та отримання прибутку в інтересах засновників підприємства. Воно здійснює такі основні види діяльності:

- капітальний ремонт і реконструкція під'їзних залізничних шляхів;
- будівництво, монтаж цивільних і промислових споруд, їх пристрій;
- виготовлення і реалізація столярних виробів;

- маркетинг;

- торгівля (оптова, роздрібна, комісійна), в тому числі, через власні магазини;

- торгово-закупівельна діяльність;

- виробництво товарів народного споживання та продукції виробничо-технічного призначення;

- зовнішньоекономічна діяльність відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність»;

- перевезення пасажирів і вантажів автотранспортом і орендним автотранспортом.

Майно підприємства складається з основних фондів і оборотних коштів, а також інших цінностей, вартість яких відображається в самостійному балансі підприємства. Діяльність підприємства спрямована на отримання прибутку, яка є основним узагальнюючим показником його роботи. Порядок використання прибутку визначає власник підприємства. Підприємство самостійно планує свою діяльність і визначає перспективи розвитку виходячи з попиту на вироблювану продукцію, роботи, послуги та необхідності забезпечення виробничого та соціального розвитку підприємства, підвищення доходів. Вся викладена інформація достовірна і викладена в Статуті підприємства, який Затверджено протоколом загальних зборів учасників товариства № 7 від 22.02.2033 року та юридично Затверджений і зафіксований у державних документах. Структура підприємства складена на основі штатного розкладу підприємства (рис. 1.10). Вона є узагальненою схемою підприємства з підрядної розстановкою кожної частини. Управління підприємством здійснюється директором, прийнятим на контрактній основі, який здійснює діяльність, спрямовану на поліпшення роботи підприємства і підвищення його добробуту.

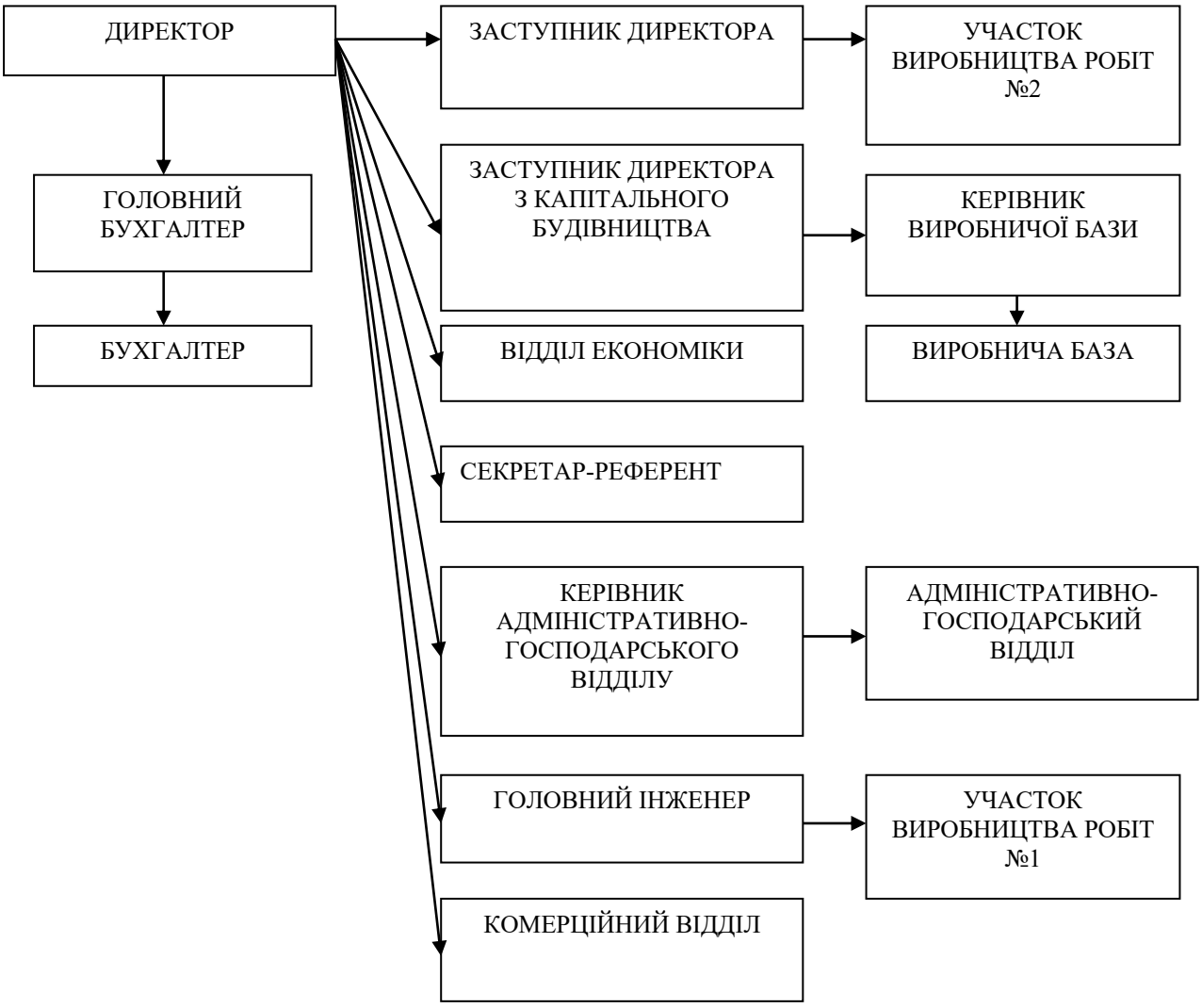

Рис. 1.10. Структура підприємства

***Джерело**: власна розробка*

Засновники визначають основні напрями діяльності підприємства, затвердження основних планів і звітів про їх виконання, виносять рішення про притягнення до майнової відповідальності посадових осіб підприємства, визначають умови оплати заробітної плати директора та посадових осіб підприємства, наймають на роботу, укладають договори та здійснюють інші операції, які не суперечать чинному законодавству України.

Бухгалтерський облік на підприємстві ведеться безперервно з дня реєстрації підприємства. Відповідальність за організацію бухгалтерського обліку та забезпечення фіксування фактів здійснення всіх господарських операцій у первинних документах, збереження оброблених документів,

регістрів і звітності протягом встановленого терміну на підприємстві несуть власники або уповноважений ними орган, який здійснює керівництво підприємством відповідно до законодавства та установчих документів.

Для забезпечення ведення бухгалтерського обліку підприємство самостійно обрало створення бухгалтерської служби на чолі з головним бухгалтером.

Підприємство самостійно:

обирало форму бухгалтерського обліку як певну систему регістрів обліку, порядку і способу реєстрації та узагальнення інформації в них;

розробляло систему і форми внутрішньогосподарського обліку, звітності і контролю господарських операцій.

На підприємстві керівником були створені необхідні умови для правильного ведення бухгалтерського обліку, забезпечено неухильне виконання всіма підрозділами, службами та працівниками, правомірних вимог бухгалтера щодо дотримання порядку оформлення та подання до обліку первинних документів.

ТОВ «Трансбуд ТБК» веде бухгалтерську і статистичну звітність у порядку, встановленому для державних підприємств. Воно надає в повному обсязі і у встановлені терміни бухгалтерський звіт, баланс, розрахунки та інші необхідні документи податковим органам.

У ТОВ «Трансбуд ТБК» ведеться журнально-ордерна форма обліку, яка представляє собою використання тільки журналів-ордерів.

Первинні документи, які фіксують здійснення господарських операцій, є підставою для відображення в бухгалтерському обліку господарських операцій. Первинні документи повинні бути складені під час здійснення господарської операції, якщо це неможливо, то безпосередньо після її завершення на паперових або машинних носіях. Для контролю та впорядкування оброблення даних на підставі первинних документів можуть бути складені зведені облікові документи, в яких повинні бути вказані обов'язкові реквізити. Зараз ТОВ «Трансбуд ТБК» поступово переходить на

комп'ютерну форму бухгалтерського обліку, у зв'язку з цим облік ведеться і по регістрах, і за комп'ютерною формою (у програмі BAS) (рис. 1.11).

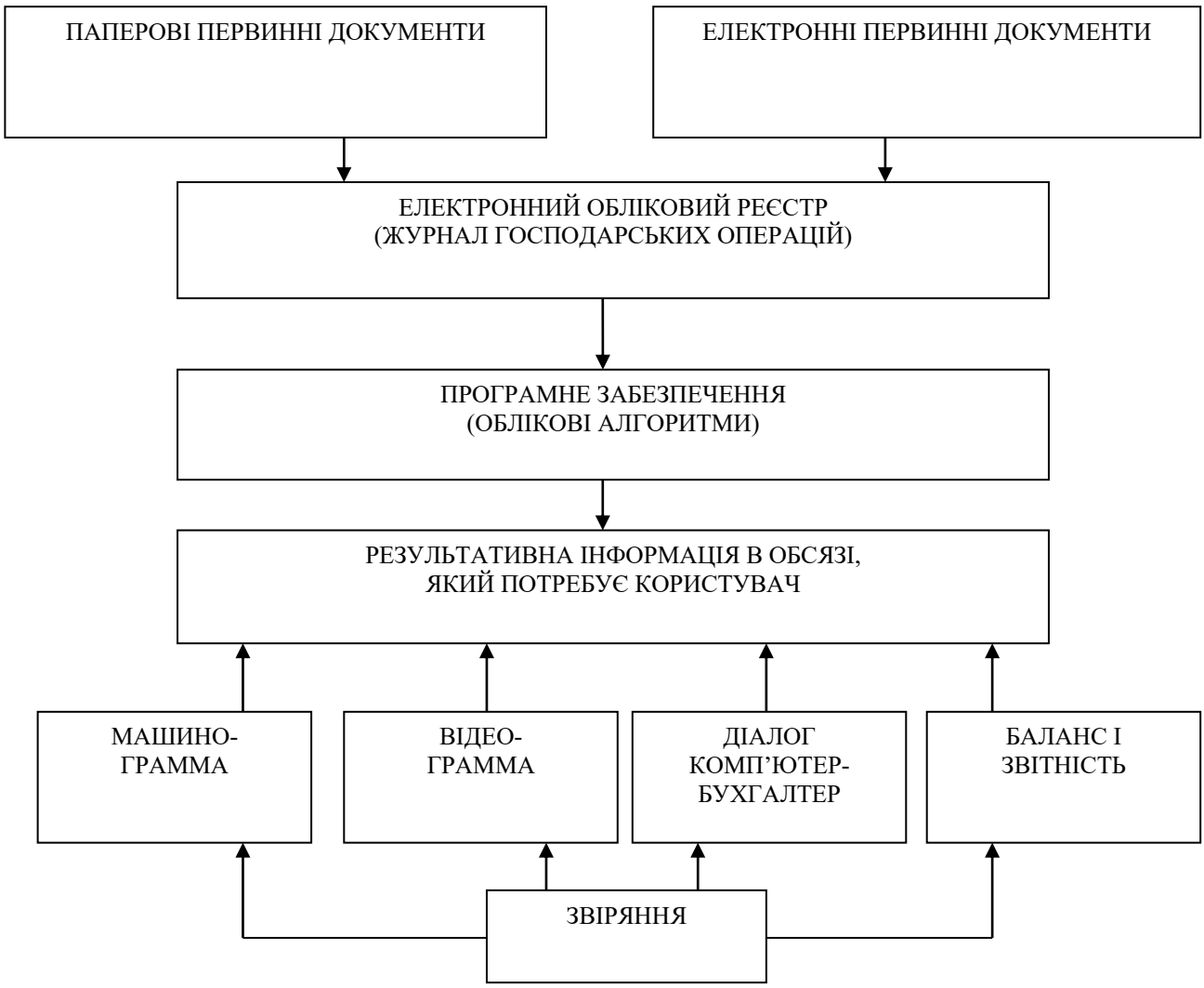

Рис. 1.11 - Схема комп'ютерної форми обліку

***Джерело**: власна розробка*

Використання комп'ютера дозволило автоматизувати робоче місце бухгалтера і підняти на новий рівень процес реєстрації господарських операцій. Бухгалтерський облік в ТОВ «Трансбуд ТБК» ведеться за допомогою таких документів:

Головна книга.

Журнал-ордер №1 «Касові операції», відомість №1. Підставою для їх складання служить звіт касира з доданими до неї документами. Записи у відповідних графах журналу-ордера і відомості №1 проводиться підсумками

за день після перевірки обґрунтованості всіх даних, відображених у звіті касира, і проставляння шифрів кореспондуючих рахунків на кожному касовому документі.

Журнал-ордер №2 «Рахунки в банках» за кредитом рахунку 31 і відомості №2 по дебету рахунку 31. Підставою для їх складання є виписки банку і прикладені до них розрахункові документи, що підтверджують зарахування на рахунок або списання з рахунку грошових коштів.

Журнал-ордер №6 «Розрахунки з постачальниками та підрядниками» за рахунком 63. Відображаються всі розрахунки за отримані матеріальні цінності та за прийняті роботи. Однак на підприємстві в даний момент не ведеться.

Податковий облік ведеться за допомогою таких документів:

Книга продажів (є підставою для визначення податкового зобов'язання);

Книга придбань (підстава для визначення податкового кредиту).

Облік на підприємстві забезпечується бухгалтерією. Бухгалтерія підприємства «Трансбуд ТБК» складається з наступних посадових працівників: головний бухгалтер та два бухгалтера.

Головний бухгалтер, на якого покладено ведення бухгалтерського обліку підприємства:

забезпечив дотримання на підприємстві встановлених єдиних методологічних засад бухгалтерського обліку, складання і подання у встановлені строки фінансової звітності;

організував контроль за відображенням на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій;

забезпечує перевірку стану бухгалтерського обліку на підприємстві.

На одного з бухгалтерів покладено функцію касира, тобто розрахунок по заробітній платі здійснюється через бухгалтера-касира.

Висновки до розділу 1

1. Планування прибутку являє собою процес розробки системи заходів щодо забезпечення її формування в необхідному обсязі й ефективному використанні відповідно до задач розвитку підприємства в майбутньому періоді. Для планування прибутку застосовано наступні методи: економіко-статистичний; нормативний метод; метод «CVP»; метод цільового формування прибутку.

2. У ході аналізу фінансової діяльності ТОВ «Трансбуд ТБК» за минулий період були виявлені певні проблеми: низька платоспроможність, дефіцит власних оборотних коштів, низька мобільність використовування власних фінансових засобів, що призвело до погіршення фінансового стану, що в свою чергу позначилося на економічній стійкості підприємства в цілому. Отже, стратегічною метою підприємства виступає підвищення рівня економічної стійкості, яка в першу чергу може бути досягнута шляхом оздоровлення фінансового стану підприємства.

3. Враховуючи визначену стратегічну мету розроблено фінансові плани. Метод цільового формування прибутку дозволяє забезпечити найбільший зв'язок планових показників ТОВ «Трансбуд ТБК» зі стратегічними цілями управління прибутком підприємства в майбутньому періоді. В основі цього методу лежить попереднє визначення потреби у власних фінансових ресурсах, що формуються за рахунок чистого операційного прибутку підприємства. Для розробки плану доходів і витрат спочатку визначено планові значення основних показників господарської діяльності підприємства з урахуванням визначеної стратегічної мети. Для планування товарообороту використано наступні методи: економіко-статистичний і програмно-цільовий.

4. У результаті проведеного дослідження існуючих підходів і методів оцінки економічної стійкості торговельного підприємства, був обгрунтуваний системний підхід і дворівнева система показників: для оцінки

рівня економічної стійкості і виявлення проблем підприємства – узагальнювальний (інтегральний) показник; для поглибленого аналізу і виявлення резервів – розширена збалансована система показників. Таким чином, в результаті економічного аналізу показників господарської діяльності ТОВ «Трансбуд ТБК» були виявлені як позитивні (збільшення товарообороту, прибутку від усіх видів діяльності, прискорення оборотності оборотних засобів), так і негативні зміни (зменшення фондовіддачі, зменшення продуктивності праці). Позитивні зміни відбулися переважно по абсолютним показникам і тому важко зробити висновок стосовно поліпшення чи погіршення ефективності діяльності ТОВ «Трансбуд ТБК».

5. У сучасних умовах економічна стійкість підприємства формується під впливом складного комплексу факторів. Існуючі в теорії і практиці різні підходи до тлумачення змісту факторів, що впливають на економічну стійкість, велика їх кількість і різноманітність об'єктів дії, ознак класифікації вимагають впорядкування всієї їх сукупності шляхом класифікації і оцінки по певних критеріях. Для поглибленого аналізу отриманого величезного об'єму різноманітної інформації, яку потрібно використовувати в процесі ухвалення рішень, була використана найпопулярніша, визнана в світі концепція управління реалізацією стратегії Збалансована система показників (ЗСП). Базова ідея концепції ЗСП - в стислій, структурованій формі, у вигляді системи показників представити керівництву найважливішу для нього інформацію.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ФІНАНСОВОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

2.1. Аналіз активів і пасивів підприємства

Економічний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства починається з оцінки фінансового стану підприємства за даними балансу.

Горизонтальний аналіз дозволяє виявити тенденції зміни окремої статі або їх груп, що входять до складу бухгалтерської звітності.

Вертикальний аналіз балансу показує структуру засобів підприємства і їх джерел, коли суми по окремих частинах або розділах беруться у відсотках до валюти балансу.

Порівняльний аналітичний баланс надано у додатку А.

За даними форми №1 «Баланс підприємства» при проведені необхідних розрахунків можна одержати ряд найважливіших характеристик, що описують фінансово-майновий стан підприємства.

До таких показників відносяться:

Загальна вартість майна підприємства, що дорівнює підсумку активу балансу (стр. 280: 2021 рік = 104,5 тис. грн., 2022 рік = 292,6 тис.грн., 2023 рік =671,6).

Вартість необоротних засобів (активів), що дорівнює підсумку першого розділу активу балансу (стр. 80: 2021 рік = 86,9 тис. грн., 2022 рік = 229,6 тис. грн., 2023 рік = 633,0 тис. грн.).

Вартість мобільних (оборотних) активів - торба підсумків іншого й третього розділів активу балансу (стр.260+стр.270: 2021 рік = 17,6 тис. грн., 2022 рік =63,0 тис. грн., 2023 рік = 38,6 тис. грн.).

У тієї ж годину показники самі по собі не дають чіткого представлення про стан майна підприємства. Більш змістовну й об'єктивну інформацію можна одержати, проводячи на підставі даних порівняльного аналітичного

балансу вертикальний і горизонтальний аналіз, тобто досліджуючи структуру активу балансу, аналізуючи напрямки зміни балансових статей [35].

Докладніше розглянемо показники діяльності ТОВ «Трансбуд ТБК» наведені у табл. 2.1

Таблиця 2.1

Динаміка загальних показників діяльності ТОВ «Трансбуд ТБК»

№ з/п	Показники	Одиниці виміру	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	206,9	476,70	960,70
2	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-24,70	6,40	15,40
3	Дебіторська заборгованість	тис. грн.	17,30	6,10	24,00
4	Власний капітал	тис. грн.	80,6	184,40	188,20
5	Короткострокові кредити та позики	тис.грн	12,60	0	207,60

Джерело: *власні розрахунки*

За даними інформації, представленої у табл. 2.1, очевидно, що фактичний товарооборот ТОВ «Трансбуд ТБК» за 2023 рік в порівняних цінах склав 1957,4 тис. грн. (2184,5/1,116). Отже, за рахунок цінового фактору (збільшення цін на товари) товарооборот збільшився на 227,1 тис. грн. (2184,5-1957,4), що складає 12,9% до фактичного товарообороту 2022 року (227,1/1757,8*100). Темп росту товарообороту в порівняних цінах до 2022 року склав 111,4 %, темп росту товарообороту в діючих цінах склав 124,3 %. Фізичний обсяг товарообороту в порівняних цінах в порівнянні з 2022 роком збільшився на 199,6 тис. грн.

Збільшення товарообороту позитивно вплинуло на обсяг прибутку. Так у 2023 році в порівняні з 2022 роком спостерігається приріст усіх видів прибутку, так темп приросту прибутку від реалізації склав 202,3%, чистого прибутку – 218%. Такі підсумки обумовлені дією наступних факторів: зміна обсягів реалізації, зміна обсягу фондів, ціновими факторами.

В звітному періоді також спостерігається зменшення витрат обігу на 15,9% або 48,7 тис. грн. Це 1 із головних факторів, який позитивно вплинув

на розмір прибутку. Що стосується даних по трудовим ресурсам, то з табл. 2.1 видно, що у 2023 році середньооблікова чисельність працівників збільшилась на 10 осіб. У зв'язку зі збільшенням чисельності працівників, покращенням показників діяльності, витрати по оплаті праці зросли, а середньомісячна заробітна плата збільшилась на 41,5 тис. грн.

Поряд з цим на підприємстві спостерігається зниження ефективності використання трудових ресурсів, про це свідчить зниження продуктивності праці на 12,1%.

Середньорічна вартість основних фондів збільшилась на 237,4 тис. грн., це обумовлено тим, що у 2022 році надходження основних фондів (6,7 тис. грн.) вдвічі перевищило вибуття основних фондів (3,3 тис. грн.). Не зважаючи на збільшення вартості основних фондів, зменшились показники ефективності використання основних фондів. Так фондовіддача основних фондів у 2023 році в порівняні з 2022 роком зменшилась на 59% або на 2,7 грн., іншими словами обсяг товарообороту, який було отримано на 1 грн. основних фондів у 2022 році склав 6,5 грн., а в 2023 році – 3,8 грн.

Дані табл. 2.1 свідчать про прискорення оборотності оборотних засобів на 36 днів. Основними факторами впливу на оборотність оборотних засобів є зміна середньорічної вартості оборотних засобів і розміру товарообороту. Для визначення впливу товарообороту 2022 року розрахуємо оборотність при фактичній сумі оборотних засобів в 2023 році. Вона склала 94 дня (457,4/1757,8*360). За рахунок зміни суми оборотних засобів в звітному році оборотність прискорилась на 17 дні (94-111), а за рахунок збільшення товарообороту – прискорилась на 19 днів (94-75). Відносна сума вивільнених в результаті прискорення оборотності оборотних засобів на 36 днів склала 218,4 тис. грн. (-36*(2184,5/360)).

Таким чином, в результаті економічного аналізу показників господарської діяльності ТОВ «Трансбуд ТБК» були виявлені як позитивні (збільшення товарообороту, прибутку від усіх видів діяльності, прискорення оборотності оборотних засобів), так і негативні зміни

(зменшення фондовіддачі, зменшення продуктивності праці). Позитивні зміни відбулися переважно по абсолютним показникам і тому важко зробити висновок стосовно поліпшення чи погіршення ефективності діяльності ТОВ «Трансбуд ТБК».

В сучасних умовах економічна стійкість підприємства формується під впливом складного комплексу факторів. Існуючі в теорії і практиці різні підходи до тлумачення змісту факторів, що впливають на економічну стійкість, велика їх кількість і різноманітність об'єктів дії, ознак класифікації вимагають впорядкування всієї їх сукупності шляхом класифікації і оцінки по певних критеріях.

Проте, при всьому переліку конкретних господарських ситуацій, на нашу думку, спостерігається певна єдність, що характеризує економічно стійкі підприємства. Ця єдність виявляється у наявності підприємницького підходу до організації комерційної, фінансової, маркетингової діяльності; умінні сприймати сигнали про зміну середовища і швидко реагувати на них за допомогою пристосування, активної протидії.

Фінансова стійкість є головним компонентом загальної економічної стійкості підприємства. Вона є відбиттям стабільного перевищення доходів над витратами, забезпечує вільне маневрування коштами підприємства й шляхом ефективного їхнього використання сприяє безперебійному процесу реалізації товарів [68].

Стійкий фінансовий стан формується в процесі всієї господарської діяльності підприємства. Визначення його на ту або іншу дату відповідає на питання, наскільки правильно підприємство управляло фінансовими ресурсами протягом звітного періоду.

Показники, що характеризують фінансову стійкість представлені на рис. 2.1 [29].

Аналіз фінансової стійкості за абсолютними показниками представлено у табл. 2.2.

Аналіз фінансової стійкості підприємств-конкурентів підприємства ПРАТ «Будсервіс» (№1) та ПРАТ «Промбудівля»(№2) за абсолютними показниками фінансової стійкості представлений в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Абсолютні показники фінансової стійкості ТОВ «Трансбуд ТБК»					
Показники	2022 рік	2023 рік	Відхилення (+,-)	Темп змін,%	Формула
Власні оборотні активи	-194,1	-54,85	139,25	28,3	ВОА= ВК-НОА
Робочий капітал	-194,1	-54,85	139,25	28,3	РК=ОА-ПКк
Запаси і витрати	363,6	306,15	-57,45	84,2	ЗВ
Загальні джерела формування запасів і витрат підприємства	541,85	457,35	-84,5	84,4	ОА= ВОА+ПКд+ПКк
Показники забезпеченості запасів і витрат джерелами їх формування					
Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних активів	-557,7	-361	196,7	64,7	± ВОА=ВОА-ЗВ
Надлишок (+) або нестача (-) робочого капіталу	-557,7	-361	196,7	64,7	± РК=РК-ЗВ
Надлишок (+) або нестача (-) загальних джерел формування запасів і витрат підприємства	178,25	151,2	-27,05	84,8	± ОА=ОА-ЗВ

Джерело: *власні розрахунки*

Як видно з табл. 2.2 у 2023 році у підприємства-лідера ПРАТ «Будсервіс» власні оборотні активи склали 755,3 тис. грн. Дані показники значно перевершують значення ТОВ «Трансбуд ТБК» і підприємства-конкурента ПРАТ «Промбудівля», у яких не тільки відсутні власні оборотні активи, але і іммобілізована частина основного капіталу. Про це свідчить перевищення розміру основних засобів над власними засобами. Так, у ТОВ «Трансбуд ТБК» у 2022 році власні джерела були менше основних засобів на 194,1тис. грн., у 2023 році ця нестача зменшилась і склала 54,85 тис. грн.

У ПРАТ «Промбудівля» має місце аналогічна фірмі ситуація - перевищення розміру основних засобів над власними засобами в розмірі

255,1 тис. грн. Загальний розмір джерел формування запасів і витрат ПРАТ «Будсервіс» у 2023 році на 622,8 тис. грн. перевершив фірму і на 836,5 тис.грн. - ПРАТ «Промбудівля».

На ТОВ «Трансбуд ТБК» у звітному році мала місце нестача власних оборотних активів, яка склала 361 тис. грн. У підприємств-конкурентів також виник дефіцит власних оборотних активів у розмірі 467,6 тис. грн. у ПРАТ «Промбудівля» і 48,7 тис. грн. нестача у ПРАТ «Будсервіс» (не дивлячись позитивний розмір власних оборотних активів).

Таким чином, з урахуванням трикомпонентного показника (±ВОА≤0; ±РК≤0; ±ОА≥0) фінансовий стан ТОВ «Трансбуд ТБК» і підприємств-конкурентів ПРАТ «Будсервіс» і ПРАТ «Промбудівля» варто оцінити як нестійкий. Це характеризує для підприємств порушення платоспроможності, при якому зберігається можливість відновлення рівноваги за рахунок поповнення джерел власного капіталу.

Аналіз фінансової стійкості не буде повним, якщо залишити поза увагою відносні показники (коефіцієнти) фінансової стійкості підприємства.

Розрахована система показників свідчить про те, що підприємство підсилює свою фінансову незалежність і зменшує залежність від зовнішніх джерел фінансування. Впродовж періоду, що аналізується, коефіцієнт автономії зріс з 0,25 до 0,5, тобто досяг оптимального значення.

Правильність висновку підтверджує і зміна коефіцієнту фінансової залежності, значення цього показника у 2023 році зменшилось на краще, тобто зменшилося на 34%. Проте, вкрай негативним є те, що підприємство використовує власний капітал лише для формування необоротних активів і не бере участі у фінансуванні діяльності. Як свідчать розрахунки, ТОВ «Трансбуд ТБК» має дефіцит власного оборотного капіталу. Особливо значною є нестача власного капіталу для покриття матеріальних запасів і оборотних активів, значення яких у 2023 році становило: -0,11, -0,18. Зазначимо, що досить приємним для підприємства є тенденція до зниження цих показників по відношенню до попереднього року на 66%.

Про нераціональність розподілу та ефективність використання власного капіталу свідчить також значення коефіцієнта маневреності власного оборотного капіталу. При оптимальному значенні цього коефіцієнта більше за 0,5, станом на 2023 рік воно становить (-0,11), що ще раз підтверджує зроблені раніше висновки стосовно незадовільної структури майна підприємства, а саме:

частка оборотних активів нижча за 50% (від загальної вартості майна), підприємство відчуває недостатність оборотних активів для здійснення поточної діяльності;

протягом аналізованого періоду спостерігається дефіцит власного оборотного капіталу, який повинен бути одним із основних джерел фінансування діяльності.

Аналогічні розрахунки проведемо і для підприємств-конкурентів, розрахувавши відносні коефіцієнти фінансової стійкості (табл. 2.3).

Розрахована система показників підприємств-конкурентів ПРАТ «Промбудівля» та ПРАТ «Будсервіс» за період 2023 року свідчить про те, що коефіцієнт автономії першого склав 0,55, а другого – 0,85, що характеризує оптимальне значення показника. Значення коефіцієнту фінансової залежності для обох підприємств також знаходиться в межах допустимого значення.

Позитивним для ПРАТ «Будсервіс» є те, що підприємство використовує власний капітал для формування і необоротних активів, і матеріальних запасів, і оборотних активів, значення відповідних показників у 2023 році перевищує рекомендований норматив.

Про нераціональність розподілу та ефективність використання власного капіталу свідчить значення коефіцієнта маневреності власного оборотного капіталу. При оптимальному значенні цього коефіцієнта більше за 0,5, станом на 2023 рік він становить для обох підприємств менше 0,3.

Результати аналізу дозволяють зробити висновок про наявність нестійкого фінансового стану підприємства, на що вказує розмір та тенденція зміни абсолютних та відносних фінансових коефіцієнтів. У цій ситуації

підприємству необхідно проводити заходи щодо економічного та фінансового оздоровлення, оскільки недостатня фінансова стійкість може привести до неплатоспроможності і відсутності у підприємства коштів для розвитку.

У зв'язку з цим виникає необхідність перевірити синхронність надходження і витрачання фінансових ресурсів, тобто здатність підприємства розраховуватись за зобов'язаннями власним майном у визначені періоди часу, що є основним завданням аналізу ліквідності балансу.

Ліквідність балансу визначається ступенем покриття зобов'язань підприємства його активами, термін перетворення яких у кошти відповідає терміну погашення зобов'язань [52].

Тому, проведемо аналіз ліквідності балансу ТОВ «Трансбуд ТБК» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз ліквідності балансу ТОВ «Трансбуд ТБК»

Актив	2022 рік	2023 рік	Пасив	2022 рік	2023 рік	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						2022 рік	2023 рік
Абсолютно ліквідні активи	3,95	12,6	Термінові зобов'язання	735,95	512,2	-732	-499,6
Середньо ліквідні активи	166,3	133,4	Короткострокові пасиви	0	0	166,3	133,4
Повільно реалізовані активи	371,6	311,35	Довгострокові пасиви	0	0	371,6	311,35
Важко реалізовані активи	442,4	576,45	Постійні пасиви	248,3	521,6	194,1	54,85
Поточні активи підприємства	541,85	457,35	Короткостроковий позиковий капітал	735,95	512,2	-194,1	-54,85

Джерело: *власні розрахунки*

Баланс ТОВ «Трансбуд ТБК» на вказані дати є неліквідним, оскільки:

підприємство не має достатньої суми наявних грошових коштів для розрахунків з кредиторами (А1≤П1);

ліквідними є друга і третя група активів, однак, слід зазначити, що підприємство не використовує короткострокові і довгострокові кредити, тому виконання співвідношень (А2≥П2 і А3≥П3) слід вважати умовним;

також слід відмітити недостатність власного капіталу як для формування важко ліквідних активів, так і оборотних активів. Впродовж аналізованого періоду підприємство має дефіцит власного оборотного капіталу.

Баланс підприємства незадовільний, оскільки не виконуються перша і остання четверта умови ліквідного балансу.

Наступним кроком буде аналіз ліквідності балансу ПРАТ «Промбудівля»(№1) та ПРАТ «Будсервіс» (№2) (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Трансбуд ТБК»

Коефіцієнти	Формула	2022 рік	2023 рік	Відхилення (+,-)	Темп зміни, %	Припустиме значення
загальної ліквідності	ОА/ЗКк	0,7	0,9	0,2	121,3	>1
проміжної ліквідності	ДЛА/ЗКк	0,2	0,3	0,1	123,2	0,7-0,8
абсолютної ліквідності	АЛА/ЗКк	0,005	0,02	0,015	400,0	0,2-0,25
термінової ліквідності	АЛА/СО	0,005	0,02	0,015	400,0	>1

Джерело: *власні розрахунки*

Наведений баланс підприємства-конкурента ПРАТ «Будсервіс» за 2023 рік є ліквідними, бо виконуються всі чотири умови ліквідності. Також, відмічено достатність власного капіталу для формування поточних активів. тому, товариство є неліквідним (поточні активи >поточних зобов’язань).

Впродовж аналізованого періоду ПРАТ «Промбудівля» не мало достатньої суми наявних грошових коштів для розрахунків з кредиторами і тому його баланс вважається неліквідним. Оскільки оборотні активи підприємства не перевищують його позиковий капітал, то воно вважається неліквідним.

Для об’єктивної оцінки фінансового стану необхідно проаналізувати показники ліквідності підприємств (табл. 2.4 і 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз ліквідності підприємств-конкурентів

Коефіцієнти	Формула	№1	№2	Припустиме значення
загальної ліквідності	ОА/ЗКк	3,32	0,47	>1
проміжної ліквідності	ДЛА/ЗКк	2,55	0,47	0,7-0,8
абсолютної ліквідності	АЛА/ЗКк	2,3	0,01	0,2-0,25
термінової ліквідності	АЛА/ТЗ	1,98	0,01	>1

Джерело: *власні розрахунки*

За даними таблиці у 2023 році відбулося позитивне відхилення коефіцієнту загальної платоспроможності (з 0,7 до 0,9), тобто отримані кошти від перетворення оборотних активів на готівку дозволяють перекрити поточні зобов’язання на 90%, що попри те менше оптимального значення.

Крім того, ТОВ «Трансбуд ТБК» визнається неплатоспроможним, оскільки коефіцієнт загальної ліквідності за попередній та базисний роки < 1.

Показник ліквідності ПрАТ «Будсервіс» свідчать про те, що кошти, отримані від перетворення оборотних активів на готівку дозволяють перекрити поточні зобов’язання на 332%. За наступними показниками підприємство також значно перевершило фірму та другого конкурента.

ПрАТ «Промбудівля» підтверджує раніше зроблений висновок про його неліквідність: свої поточні зобов’язання воно здатне перекрити менше, ніж на половину (47%); за усіма наступними показниками спостерігається стан неспроможності розрахуватися за своїми платежами найближчим часом.

При незадовільній структурі балансу для перевірки реальної можливості у підприємства відновити свою платоспроможність розрахуємо коефіцієнт відновлення платоспроможності (Квп) для ТОВ «Трансбуд ТБК» за формулою (2.1):

$$\text{Квп} = \frac{Кзл_к + 6/Дк(Кзл_к - Кзл_п)}{2}, \qquad (2.1)$$

де $Кзл_к$, $Кзл_п$ - фактичне значення коефіцієнта загальної ліквідності на кінець і на початок звітного року;

6 – період відновлення платоспроможності, міс.;

Дк – кількість календарних місяців в періоді.

$$Квп = \frac{0,9 + 6/12(0,9 - 0,7)}{2} = 0,5$$

За результатами підрахунку бачимо, що у ТОВ «Трансбуд ТБК» не має реальної можливості в найближчі 6 місяців відновити платоспроможність, оскільки Квп < 1.

Подібну процедуру повторимо для ПРАТ «Промбудівля», оскільки структура його балансу також визнана незадовільною.

$$Квп = \frac{0,47 + 6/12(0,47 - 0,34)}{2} = 0,27.$$

ПРАТ «Промбудівля» також не має реальної можливості в найближчі 6 місяців відновити платоспроможність, оскільки Квп < 1.

Визнання підприємства неплатоспроможним потребує оцінки вірогідності банкрутства залежно від значень Z-показника:

1,8 і менше – дуже висока;

від 1,8до 2,7 – висока;

від 2,7 до 2,9 – існує можливість;

3,0 і більше – дуже низька.

Проведемо оцінку вірогідності банкрутства ТОВ «Трансбуд ТБК» та ПРАТ «Промбудівля». Попри те, що вірогідність банкрутства ТОВ «Трансбуд ТБК» дуже низька (як і вірогідність банкрутства ПрАТ «Промбудівля»), отримані результати необхідно розглядати як сигнал до небезпеки й розробляти рекомендації й заходи щодо запобігання можливого банкрутства підприємства, виходу із кризи й подальшого розвитку. Діагностика стану комерційної стійкості підприємства проводиться з метою виявлення розуміння цілей і задач, що стоять у сфері маркетингу і збуту, перед керівниками і співробітниками різних структурних підрозділів і оцінку

ними своєї ролі, місця і ступеня відповідальності в процесі досягнення цих цілей.

Комерційна стійкість підприємства визначається рівнем ділової активності, надійності економічних зв'язків, конкурентним потенціалом підприємства, її долею на ринку збуту. У торговому підприємстві комерційна діяльність безпосередньо впливає на його економічні результати, і на соціальну ефективність торгівлі в цілому. Аналізуючи вплив комерційної діяльності на економічні результати, ми зробили висновок, що показники ретабельності відіграють визначальну роль для її оцінки.

По усім показникам рентабельності ТОВ «Трансбуд ТБК» спостерігаються позитивні зміни, що свідчить про збільшення ефективності його комерційної діяльності й викликано, в основному, збільшенням розміру чистого прибутку протягом звітного періоду. Так, у 2023 комерційна рентабельність збільшилась на 155,85%, що пояснюється покращенням ситуації на ринку.

Збільшення рентабельності власного капіталу (з 52,92 до 80,10%) викликано як збільшенням чистого прибутку, так і зростанням суми власного капіталу, що веде до посилення фінансової автономії і тому є позитивною тенденцією.

Показники рентабельності підприємств-конкурентів мають перемінну тенденцію: в деяких з них спостерігається більше значення, ніж у підприємства (рентабельність витрат обігу і власного капіталу), проте в більшості з них ми замічаємо значення, що істотно менше показників ТОВ «Трансбуд ТБК». Така тенденція обумовлена великим розривом в розмірі чистого прибутку підприємства та конкурентів.

Аналіз ділової активності підприємства є необхідним для оцінки комерційної стійкості, оскільки вона проявляється у динамічному розвитку підприємства, досягненні ним поставленої мети. Полягає аналіз ділової активності у розрахунку показників, які характеризують ефективність використання матеріальних, фінансових ресурсів.

На рівень ділової активності підприємства вказує, перш за все, прискорення оборотності капіталу на 0,33 обороти відносно 2022 року. Такі зміни свідчать про ефективність вкладення фінансових ресурсів у формування активів. Звичайно, це пояснюється збільшенням обсягу виручки від реалізації.

Позитивним моментом є прискорення оборотності оборотних активів на 31 день, що в свою чергу призведе до вивільнення оборотних активів у сумі . (-598) тис. грн ((75,37-110,97)*2184,5/360).

Прискорення оборотності кредиторської заборгованості свідчить про ефективність її «утримання» підприємством з позиції дотримання платіжної дисципліни. В результаті, розрахунки свідчать, що погашення поточної заборгованості підприємства перед кредиторами відбувається швидше. Так термін погашення кредиторської заборгованості підприємства у 2023 році становив 84 днів, що на 66 днів менше попереднього періоду.

Таким чином, у звітному періоді рівень ділової активності ТОВ «Трансбуд ТБК» збільшився, основна причина тому покращення ефективності використання оборотних активів.

За проведеними підрахунками очевидна ситуація більш динамічного розвитку підприємств-конкурентів, що характеризує вищі шанси у досягненні ними кращих результатів діяльності. Такий висновок обґрунтований в результаті більшої ефективності використання матеріальних і власних фінансових ресурсів.

Трудові ресурси (кадри) підприємства є головним ресурсом кожного підприємства, від якості і ефективності використання якого багато а чому залежать результати діяльності підприємства і його конкурентоспроможність [2].

По різних об’єктивних і суб’єктивних причинах чисельність кадрів змінюється. У процесі аналізу руху робочої сили розраховуються й порівнюються з попередніми періодами коефіцієнти руху робочої сили, за якими обчислюється кадрова стійкість підприємства у динаміці. Важливе значення має також кваліфікація персоналу.

Здійснемо аналіз кадрової стійкості ТОВ «Трансбуд ТБК» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз кадрової стійкості ТОВ «Трансбуд ТБК»

Коефіцієнти	Результат підрахунку		Абсолютне відхилення, +/-	Темп зміни, %
	2022 рік	2023 рік		
плинності кадрів	0,08	0,06	-0,02	76,0
оновлення кадрів	0,16	0,09	-0,08	52,1
стабільності кадрів	0,72	0,80	0,08	111,1
загального обігу	0,24	0,19	-0,05	78,1
кваліфікації персоналу	0,47	0,5	0,03	106,4

Джерело: *власні розрахунки*

На підприємстві за звітний період спостерігається зниження чисельності прийнятих працівників, що вплинуло на коефіцієнт оновлення кадрів, оскільки він скоротився майже вдвічі в порівнянні з попереднім роком. Кількість звільнених зменшилась. В цілому, ці тенденції позначились на коефіцієнті загального обігу, для якого помітні тенденції до зниження, а позитивним за змістом показника є збільшення. Тобто, підприємству необхідно зосередити увагу на стані персоналу, його кваліфікації і задоволеності умовами праці, а головне – рівнем оплати праці.

На підприємстві за звітний період спостерігається зниження чисельності прийнятих працівників, що вплинуло на коефіцієнт оновлення кадрів, оскільки він скоротився майже вдвічі в порівнянні з попереднім роком. Кількість звільнених зменшилась. В цілому, ці тенденції позначились на коефіцієнті загального обігу, для якого помітні тенденції до зниження, а позитивним за змістом показника є збільшення. Тобто, підприємству необхідно зосередити увагу на стані персоналу, його кваліфікації і задоволеності умовами праці, а головне – рівнем оплати праці.

За результатами підрахунків на ПРАТ «Промбудівля» спостерігається найбільша плинність кадрів, що пояснюється низькою заробітною платою. Ця обставина посприяла і на більш низький показник оновлення кадрів. Відносно стабільності колективу можна стверджувати, що на підприємстві

закріпився переважно колектив похилого віку з високим рівнем знань та досвіду.

ПРАТ «Будсервіс» має меншу плинність кадрів, а оновлення персоналу зростає. Це свідчить про те, що колектив розширюється, внаслідок зростання результатів діяльності підприємства.

Відносно категорії ринкова стійкість, треба пояснити, що успішність діяльності підприємств на галузевих ринках можна оцінити популярністю торгової марки, наявністю або відсутністю бренду, надійністю наявної системи збуту, позиціонування на ринку і системи моніторингу ринкового положення і ринкового оточення.

Для аналізу ринкової стійкості ТОВ «Трансбуд ТБК» розглянемо показники, представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз ринкової стійкості ТОВ «Трансбуд ТБК»

Показник	Результат підрахунку		Абсолютне відхилення, +/-	Темп зміни, %
	2022 рік	2023 рік		
Рентабельність продажу	0,11	0,27	0,16	243,2
Темп зростання обсягу реалізованої продукції	0,81	0,80	-0,01	98,84
Залишок товарів на складі до товарообороту	0,21	0,14	-0,07	68,15
Співвідношення витрат на збут і товарообігу	0,13	0,06	-0,06	50,38
Співвідношення адміністративних витрат і товарообороту	0,05	0,05	0,01	112,5

Джерело: *власні розрахунки*

За підрахунками, проведеними у таблиці бачимо, що рентабельність продажу ТОВ «Трансбуд ТБК» збільшилась в 1,5 рази (на 143,2%). Таке раптове збільшення зумовлено ростом чистого прибутку. Темп зростання обсягу реалізованої продукції залишається майже незмінним, хоча залишок товарів на складі зменшився на 32 %.

Проведемо аналіз ринкової стійкості конкурентів. ПрАТ «Будсервіс» має найвищий показник рентабельності продажу, що в 3 рази перевищує

аналогічний показник підприємства і в 1,5 рази - ПрАТ «Промбудівля». Проте, у ПрАТ «Будсервіс» простежується зниження обсягу реалізованої продукції, на відміну від ПрАТ «Промбудівля».

Важливе значення для економічної стійкості підприємства має рівень, динаміка і коливання платоспроможного попиту на його продукцію, визначаючого стабільність отримання виручки.

Економічна стійкість ТОВ «Трансбуд ТБК», головним чином залежить від його фінансового потенціалу і припускає використання цілого ряду економічних показників, що характеризують її стан і були розглянуті вище. Проте, основним і найзагальнішими є прибуток.

Прибуток від реалізації у звітному році склав 587,0 тис. грн., що майже в 3 рази більше ніж у 2023 році. З метою визначення впливу чинників на розмір прибутку від реалізації проведемо його факторний аналіз. Обсяг прибутку від реалізації товарів залежить від великої кількості факторів, найважливішими з яких є: обсяг товарообороту, рівень валового доходу, рівень витрат обігу.

Взаємозв'язок між названими факторами відображає наступна модель:

$$Пр = \frac{Тф \times (Р_{ВД} - Р_{ВО})}{100}, \qquad (2.2)$$

де Пр – обсяг прибутку від реалізації;

Тф – обсяг товарообороту в фактичних цінах;

Рвд – рівень валового доходу;

Рво – рівень витрат обігу.

Наведена модель дозволяє кількісно оцінити вплив кожного фактора, що включено до її складу на базі застосування методу ланцюгових підстановок.

Вплив обсягу товарообороту на розмір прибутку від реалізації:

ΔПр(т)=(1757,8*(28,5-17,4)/100)-(2184,5*(28,5-17,4)/100)=+48,1тис. грн.

Вплив рівня валового доходу на розмір прибутку від реалізації:

ΔПр(Рвд)=(2184,5*(38,7-17,4)/100)-(2184,5*(28,5-17,4)/100)=+223,0тис. грн.

Вплив рівня витрат обігу:

ΔПр(Рво)=(2184,5*(38,7-11,8)/100)-(2184,5*(38,7-17,4)/100)=+121,7тис. грн.

Загальна сума впливу трьох факторів на розмір прибутку склав +392,8 тис. грн. (48,1+223,0+121,7).

Із зроблених розрахунків видно, що усі три фактора позитивно вплинули на обсяг прибутку від реалізації в звітному році. В найбільшому ступені росту прибутку від реалізації сприяло збільшення рівня валового доходу.

При проведенні імітаційного моделювання для визначення впливу окремих факторів на такий результативний показник, як прибуток від реалізації, обрана наступна модель:

$$Пр=ПТ*Чссп*УДХрч - Т*Уио/100, \quad (2.3)$$

де ПТ – продуктивність праці;

Чссп – середньоспискова чисельність працівників;

УДХрч – рівень доходу від реалізації чистий;

Т- товарооборот;

ИО – рівень витрат обігу.

Такий інструмент, як «ПОДБОР ПАРАМЕТРА» дозволяє визначити необхідне значення одного з параметрів моделі для досягнення цільового значення результативного показника.

Побудуємо імітаційну модель з використанням інструменту «ПОДБОР ПАРАМЕТРА» для аналізу впливу окремих факторів на прибуток підприємства.

Відповідно до проведеного імітаційного моделювання можна зробити висновок, що досягнути цільового значення результативного показника – прибутку – 700 тис.грн. можна шляхом управління продуктивністю праці, збільшуючи її до 51,6027 чол./тис.грн.; управління чисельністю працівників,

збільшуючи їх кількість з 48 чол. до 54 чол.; управління рівнем витрат обігу, зменшуючи їх суму з 11,78 тис. грн. до 6,59721 тис. грн.; управління рівнем доходу від реалізації чистого, збільшуючи його до 0,43834%. Досягнення цільового значення прибутку шляхом управління товарооборотом в даній моделі недоцільно.

З'ясовано, що в найгіршому випадку прибуток складе 474,08 тис.грн, в найкращому – 687 тис. грн, а в самому реальному випадку – 595,95 тис.грн..

В результаті проведених обчислень, були розраховані в динаміці основні показники, що чинять вплив на економічну стійкість підприємства. Для узагальнення усіх вище зроблених висновків, складемо таблицю, в якій представимо позитивні та негативні сторони в кожній складовій економічної стійкості ТОВ «Трансбуд ТБК».

Подібне угрупування допоможе при прийнятті рішення, щодо реалізації стратегії та першочергових змін, які повинні бути впроваджені керівництвом підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Угрупування позитивних і негативних висновків про фінансово-економічний стан ТОВ «Трансбуд ТБК» для обґрунтування подальших змін

Групи показників, що характеризують ефективність	Позитивні сторони	Негативні сторони
1	2	3
Фінансова ефективність	Нестача власних оборотних активів скоротилася на 54,85 тис. грн.	Відсутні власні оборотні активи
	Коефіцієнт автономії збільшився у 2 рази і досяг оптимального значення (0,5)	Зменшення загальних джерел формування запасів і витрат підприємства на 15,6%
	Збільшення коефіцієнту забезпечення власними оборотними активами на 33,5%	Спостерігається дефіцит власного оборотного капіталу
	Позитивне відхилення коефіцієнту загальної платоспроможності (з 0,7 до 0,9)	Баланс підприємства є неліквідним
	Вірогідність банкрутства підприємства дуже низька	Підприємство визнається неплатоспроможним, оскільки коефіцієнт

Закінчення табл. 2.8

1	2	3
		загальної ліквідності за попередній та базисний роки < 1. Крім того, воно не має реальної можливості в найближчі 6 місяців відновити платоспроможність
Комерційна ефективність	Прибуток від реалізації у звітному році склав 587,0 тис. грн., що майже в 3 рази більше ніж у 2023 році	
	По усім показникам рентабельності підприємства спостерігаються позитивні зміни, що свідчить про збільшення ефективності його комерційної діяльності.. Так, у 2023 комерційна рентабельність збільшилась на 155,85%	
	Прискорення оборотності активів на 31день проти 2022 року. Прискорення оборотності кредиторської заборгованості свідчить про ефективність її «утримання» підприємством з позиції дотримання платіжної дисципліни. Так термін погашення кредиторської заборгованості підприємства у 2023 на 66 днів менше попереднього періоду.	
Кадрова ефективність	Кількість звільнених зменшилась на 24%	Кількість прийнятих зменшилась на 45%
	Стабільність кадрів збільшилась на 11%	Коефіцієнт загального обігу скоротився на 38%
Ринкова ефективність	Рентабельність продажу ТОВ «Трансбуд ТБК» збільшилась в 1,5 рази (на 143,2%)	Темп зростання обсягу реалізованої продукції зменшився на 1%
	Залишок товарів на складі зменшився на 32 %	

Джерело: *власні розрахунки*

„Угрупування позитивних і негативних висновків про фінансово-економічний стан ТОВ «Трансбуд ТБК».

З метою забезпечення системного підходу до рішення виявлених проблеми та побудови ефективної системи управління, орієнтованої на довготривалу економічну стійкість, в роботі досліджений процес діагностики

економічній стійкості підприємства. Слово «діагностика» від слова «діагноз»' у перекладі з грецького означає розпізнавання, визначення.

Слово «діагностика» від слова «діагноз»' у перекладі з грецького означає розпізнавання, визначення. У повсякденному житті, вживаючи слово «діагноз», ми маємо на увазі, по-перше, констатацію результатів дослідження когось чи чогось, по-друге, висновок за цими результатами на підставі показників, нормативів, характеристик. [19].

Можливість встановити діагноз нам дозволяє такий дослідницький, пошуковий, пізнавальний процес, як діагностика. Діагностика — визначення стану об'єкта, предмета, явища чи процесу управління за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур, виявлення в них слабких ланок і «вузьких місць» [27]. Економічна діагностика діяльності є головним методом забезпечення прибуткової діяльності підприємства з метою підвищення ефективності його господарювання.

Виходячи з поставленої мети, до завдань економічної діагностики діяльності підприємств доцільно віднести наступні:

встановлення реального стану досліджуваного підприємства;

порівняння досліджуваного підприємства з аналогічними під-приємствами по галузі, рівня його розвитку згідно з нормативними вимогами:

вивчення динаміки розвитку фінансово-господарської діяльності підприємства в часовому і просторовому вимірах;

прогнозування основних тенденцій розвитку підприємства в майбутньому [71].

На основі отриманих результатів діагностики керівники різних рівнів приймають управлінські рішення, з метою пристосування діяльності підприємства до умов навколишнього економічного, політичного, соціального середовища для забезпечення максимально можливих результатів діяльності підприємства.

2.2. Оцінка фінансових результатів та грошових потоків

Концепція управління економічною стійкістю підприємства, що розвивається в дослідженні, є одним з контурів стратегічного рівня управління в якому реалізована ідея розгляду процесу управління стійкістю.

Аналіз умов економічного розвитку підприємств показав, що найбільш поширеною причиною зниження стійкості є наявність помилок в управлінні економічним розвитком. Виражений ринок покупця вимагає від загального управління підприємством точної виробничої політики, гнучкої організаційної структури і інших умов ефективної роботи. Внаслідок цього підприємство може досягати в своїй діяльності економічних показників не нижче за середніх по галузі і здатне утримувати ці показники тривалий час, що створює кумулятивний ефект, ще більш зміцнюючи положення підприємства на ринку.

Отже, діагностику ЕСП можна розглядати як етап вмілого, обґрунтованого процесу управління сукупністю внутрішніх факторів, що визначають результати діяльності підприємства і дозволяє на ранній стадії виявляти порушення у збалансованості його ресурсів, встановлювати причини і можливі наслідки цих відхилень, а також визначати перспективні шляхи і напрями їх усунення для перспективного забезпечення високого рівня економічної стійкості підприємства.

У результаті проведеного дослідження існуючих підходів і методів оцінки економічної стійкості торговельного підприємства, був обґрунтований системний підхід і дворівнева система показників: для оцінки рівня економічної стійкості і виявлення проблем підприємства – узагальнюючий (інтегральний) показник; для поглибленого аналізу і виявлення резервів – розширена збалансована система показників.

Для поглибленого аналізу отриманого величезного об'єму різноманітної інформації, яку потрібно використовувати в процесі ухвалення

рішень, була використана найпопулярніша, визнана в світі концепція управління реалізацією стратегії Збалансована система показників (ЗСП).

Базова ідея концепції ЗСП - в стислій, структурованій формі, у вигляді системи показників представити керівництву найважливішу для нього інформацію.

У класичному варіанті цієї концепції вся інформація, необхідна для ухвалення рішень, повинна бути компактною, а з другого боку - відображати основні сторони діяльності підприємства. Вона включає чотири взаємозалежні блоки (так звані «перспективи») — «Фінанси \ Економіка», «Ринок \ Клієнти», «бізнес-процеси» і «Інфраструктура \ Співробітники».

Для діагностики економічної стійкості торговельного підприємства, ми відійшли від класики і об'єднали найважливіші показники ТОВ «Трансбуд ТБК» у групи економічної стійкості, а саме:

по групі «фінансова стійкість»: коефіцієнти автономії, маневреності власних джерел, загальної ліквідності, забезпеченості власними оборотними активами та загальної заборгованості;

по групі «комерційна стійкість»: коефіцієнти оборотності оборотних активів, прибутковості власного капіталу і активів, рентабельності витрат обігу, прибутку на одного працівника;

по групі «кадрова стійкість»: коефіцієнти плинності, оновлення, загального обігу, стабільності і кваліфікації кадрів;

по групі «ринкова стійкість»: коефіцієнти співвідношення витрат на збут та адміністративних витрат до загального обсягу реалізованої продукції, темп зростання обсягів реалізації, залишок продукції на складі та рентабельність продажів (табл. 2.1).

В рамках моделі Balanced Scorecard для ТОВ «Трансбуд ТБК» чотири згадані групи зв'язуються між собою зворотним стратегічним причинно-наслідковим ланцюжком. Зворотний ланцюжок моделі Balanced Scorecard є таким, оскільки розкручується в протилежну сторону таким чином: причини незадовільних значень фінансово-економічних показників слід шукати в

блоці «Комерційної стійкості», незадовільні показники даного блоку означає наявність проблем в блоці «Ринкова стійкість», а коріння проблем з бізнес-процесами знаходиться в блоці «Кадрової стійкості» (рис. 2.1).

Збалансована система показників дозволяє підприємству підвищити керованість і ефективність діяльності, а також знизити ризики. Вона забезпечує цілеспрямований моніторинг діяльності об’єкта дослідження, дозволяє діагностувати і попереджувати появу проблем, органічно поєднує рівні стратегічного і оперативного управління, контролює найістотніші показники діяльності підприємства.

Таким чином, Збалансована Система Показників дозволяє підприємству:

зосередити всі свої ресурси на реалізації стратегії і добитися неухильного руху підприємства до поставлених цілей;

забезпечити зв'язок між стратегічними цілями і щоденною роботою комерційних, організаційних і адміністративних структур (за рахунок введення вимірних показників, пов'язаних з метою);

підвищити керованість і ефективність діяльності підприємства, а також знизити ризики.

Критичний аналіз публікацій, присвячених інтегральному методу оцінки економічної стійкості торговельного підприємств, показав, що інструментом оцінної діагностики виступають ряд спеціальних несуперечливих показників, обгрунтованих Збалансованою системою показників і наведених вище.

Визначено, що кількісну оцінку економічної стійкості підприємства доцільно здійснювати по методу середньозваженої суми критеріїв з використанням формули [48]:

$$I_{ЕСП} = \sum_{j=1}^{4} \sum_{i=1}^{n} \beta j \, (\alpha ij \cdot zij) , \qquad (2.4)$$

$$z\,ij = rij / Nrij , \qquad (2.5)$$

де $I_{ЕСП}$– інтегральний показник економічної стійкості підприємства;

βj – коефіцієнт відносної важливості j-ой становлячої економічної стійкості підприємства, що призначається експертним шляхом;

αij – коефіцієнт відносної важливості і-го критерію в j-ой становлячій економічній стійкості підприємства, визначуваний експертним шляхом;

$\sum_{j=1}^{4} \beta j$ і $\sum_{i=1}^{n} \alpha ij$ – нормовані умови, що означають, що сума значень коефіцієнтів відносної важливості повинна дорівнювати одиниці;

zij - стандартизовані одиничні показники економічної стійкості аналізованого підприємства;

rij – початкові одиничні показники економічної стійкості аналізованого підприємства;

Nrij – нормативні (еталонні) значення економічної стійкості показників rij.

Нормативне значення окремих одиничних показників стійкості (коефіцієнт автономії, коефіцієнт загальної ліквідності і інші фінансові показники) є, як правило, постійним і фіксується з урахуванням рекомендацій, приведених у відповідних літературних джерелах. За нормативні значення для решти показників економічної стійкості доцільно приймати найкращі значення з дослідженої сукупності підприємств галузі. В нашому випадку, приймає їх відповідно визначеного еталонного значення у проведеній вище рейтинговій оцінці.

Формула (2.5) застосовна для показників, зростання яких супроводжується поліпшенням інтегрального показника економічної стійкості. Для показників, підвищення яких приводить до погіршення інтегрального показника, для стандартизації слід застосовувати формулу:

$$zij = Nrij / rij, \qquad (2.6)$$

Інтерпретацію інтегрального показника економічної стійкості запропоновано здійснювати з використанням табл. 2.9. Слід враховувати, що запропоновані межі зон економічної стійкості є достатньо умовними. Тому

важливо проводити аналіз зміни інтегрального показника економічної стійкості в динаміці, що дозволить сформулювати обґрунтовані висновки про зміни в економічній стійкості підприємства і траєкторії його розвитку.

Переваги запропонованої методики оцінки економічної стійкості обумовлені тим, що вона дозволяє проводити таку оцінку комплексно, враховуючи найважливіші аспекти діяльності підприємства. Методика відрізняється гнучкістю, за наявності достовірної інформації суб'єктивність у використовуванні такої методики мала. Крім того, одержаний з використанням методики результат дозволяє намітити конкретні шляхи підвищення економічної стійкості господарюючого суб'єкта.

Проведемо інтегральну оцінку економічної стійкості ТОВ «Трансбуд ТБК», результати оформимо у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Інтерпретація інтегрального показника економічної стійкості підприємства

Значення інтегрального показника економічної стійкості (Уї)	Інтерпретація інтегрального показника економічної стійкості (Уї) у частині зони
$0,9 < I_{ЕСП} \leq 1$	високої економічної стійкості підприємства
$0,7 < I_{ЕСП} \leq 0,9$	нормальної економічної стійкості підприємства
$0,3 \leq I_{ЕСП} \leq 0,7$	нестійкого положення підприємства
$I_{ЕСП} < 0,3$	абсолютно нестійкого (кризового) положення підприємства

Джерело: *власні розрахунки*

На основі узагальнення результатів, отриманих при дослідженні окремих видів стійкості та формули (2.5), можемо розрахувати інтегральний показник економічної стійкості ТОВ «Трансбуд ТБК», який дасть оцінку, що склалася на фірмі у цілому у базисному та звітному роках:

$$Уї_{2022} = 0,25*(-0,56)+0,28*0,25+0,62*0,25+0,41*0,25 = 0,16:$$

$$Уї_{2023} = 0,36*0,25+0,94*0,25+0,4*0,25+0,6*0,25 = 0,56.$$

На основі отриманих даних ми визначили, що ТОВ «Трансбуд ТБК» у звітному році знаходилась у зоні абсолютно нестійкого економічного положення, а у звітному 2023 році становище підприємства дещо покращилось. На даний момент ТОВ «Трансбуд ТБК» знаходиться у зоні нестійкого положення, проте зусилля керівників, направлені на застосування всіх можливих засобів і резервів може, на наш погляд, в короткостроковому періоді опинитися у нормальному стані.

Переваги запропонованої методики оцінки ЕСП обумовлені тим, що вона дозволяє проводити таку оцінку комплексно, враховуючи найважливіші аспекти діяльності підприємства. Крім того, таке представлення інформації по інтегральному показнику дозволяє судити не тільки про загальний рівень економічної стійкості підприємства, але і виявити «вузькі місця» на основі аналізу вимірів, розрахованих по кожному параметру економічної стійкості.

В процесі діагностики економічної стійкості об’єкта дослідження торговельного підприємства ТОВ «Трансбуд ТБК», були виявлені його слабкі і сильні сторони. Проте, ці висновки залишаються не обґрунтованими, якщо не порівняти їх з аналогічними показниками підприємств-конкурентів галузі. Економічна діагностика часто пов'язана з оцінкою декількох підприємств для вибору найкращого – еталонного. Таке порівняння уможливлює передбачення суперечностей і прогнозування необхідних управлінських заходів на підставі методики рейтингової оцінки стану підприємства по найважливіших чинниках економічної стійкості і фінансово-економічної діяльності підприємств. Моніторинг, що проводиться з цією метою, стає важливим елементом в системі управління підприємством, дієвим засобом виявлення внутрішньогосподарчих резервів, основою розробки науково обґрунтованих бізнес-планів і управлінських рішень.

На наш погляд, для визначення ринкової позиції ТОВ «Трансбуд ТБК» та підприємств-конкурентів, що здійснюють роздрібну торгівлю товарами у Донецькій області, можна запропонувати методику порівняльної рейтингової оцінки, що включає наступні етапи:

1. Обґрунтування системи параметрів і показників, збір інформації і розрахунок значень показників.

2. Розробка матриці стандартизованих (нормованих) показників (коефіцієнтів).

3. Розрахунок інтегральної рейтингової оцінки по вибраному методу згортки критеріїв.

4. Ранжирування підприємств по значеннях показника інтегральної рейтингової оцінки, аналіз «вузьких місць» і проблем підвищення економічної стійкості.

Розглянемо кожний з цих етапів.

На першому етапі проводиться порівняльна оцінка, яка повинна базуватися на характеристиках тих аспектів діяльності підприємства, які мають істотне значення для економічної стійкості. До таких характеристик звичайно належать відносні показники оцінки фінансової стійкості, показники оцінки ділової активності, рентабельності, показники оцінки кадрового управління, показники оцінки ринкової стійкості.

На другому етапі розраховані значення показників, що мають різну розмірність і одиниці вимірювання, необхідно привести в зіставний вигляд. Для цього по кожному показнику проводиться порівняння з умовним еталонним підприємством, що має найкращі результати по даному показнику.

Для встановлення об'єктивних зіставних числових значень різних характеристик в подібних випадках застосовується метрична шкала відносин. По кожному показнику позитивної спрямованості в матриці знаходиться максимальне значення і приймається за еталонне. Початкові показники стандартизуються шляхом розподілу на еталонне значення.

$$\text{Xij} = \frac{aij}{\max aij}, \qquad (2.7)$$

де i – номери показників (i = 1, 2, 3, …, m),

j – номери підприємств (i = 1, 2, 3, …, n),

aij – значення і-того показника j-того підприємства,

xij – стандартизований і-ий показник (коефіцієнт).

Чим вище значення показника, тим краще оцінюється відповідний параметр. Для стандартизації показників, що мають зворотну спрямованість (тобто, чим вище значення показника, тим нижче значення), використано наступну формулу:

$$Xi\ j = \frac{\frac{1}{aij}}{\max\frac{1}{aij}}, \qquad (2.8)$$

Побудуємо таблицю – матрицю стандартизованих показників ТОВ «Трансбуд ТБК» та найближчих конкурентів за результатами 2022 року. відносно відповідного показника еталонного підприємства.

На третьому етапі для отримання інтегрального критерію і розрахунку рейтингового числа методом обчислення відстаней по формулі:

$$R\ j = \sqrt{\sum_{i=1}^{m}(1-Xij)^2}, \qquad (2.9)$$

де R j – рейтингове число (значення інтегрального критерію) j-го підприємства,

Xij – стандартизований і-ий показник j-го підприємства.

Проведемо розрахунки рейтингових чисел за методом обчислення відстаней для аналізованих підприємств:

R j ТОВ «Трансбуд ТБК» = $\sqrt{}$ (1-0,59)^2 +(1-0,45)^2+(1-(-0,14))^2+(1-0,24)^2+(1- (-0,16))^2+(1-1)^2+(1-1)^2+(1-0,59)^2+(1-1)^2+(1-1)^2+(1-0,40)^2+(1-0,16)^2+(1-0,86)^2+(1-0,99)^2+(1-1)^2+(1-1)^2+(1-0,56)^2+(1-0,8)^2+(1-0,79)^2+(1-0,07)^2= $\sqrt{}$ 8,7 = 2,95.

Визначимо рейтингове число і для підприємств-конкурентів:

R j АТЗТ «Будсервіс» = $\sqrt{}$ 14,67 = 3,83.

Rj j ПРАТ Торговий дім «Екоцентр» = $\sqrt{}$ 7,24 = 2,69.

R j ПРАТ «Промбудівля» = $\sqrt{}$ 5,69 = 2,39.

R j ПРАТ «Комплектінвест» = $\sqrt{}$ 4,87 = 2,21.

R j ВАТ «АБисервіс» = $\sqrt{}$ 11,83 = 3,44.

На четвертому етапі на основі розрахованих значень рейтингової оцінки проводиться ранжирування підприємств по рівню економічної стійкості. Залежно від вибраного способу розрахунку рейтингової оцінки підприємства упорядковуються або по убуванню показника Rj, або по його зростанню. В нашому випадку, ранжирування відбудеться по найменшому значенню розрахунку рейтингового числа.

За проведеними розрахунками, найвищий рейтинг має підприємство з мінімальним значенням R , а саме:

1 місце - ПРАТ «Комплектінвест» - 2,21;

2 місце - ПРАТ «Промбудівля»- 2,39;

3 місце - ПРАТ Торговий дім «Екоцентр» = 2,69;

4 місце - ТОВ «Трансбуд ТБК» - 2,95;

5 місце - ВАТ «Абисервіс» - 3,44;

6 місце - АТЗТ «Будсервіс» = 3,83.

Проведення розрахунків по пропонованій методиці досить трудомістке, особливе при великих розмірах сукупностей. Істотну допомогу в обчислювальних процедурах можуть надати персональні ЕОМ і спеціальне програмне забезпечення. Нами розрахунки проводилися в електронних таблицях MS EXCEL.

Рішення про те, якого рівня зміни потрібні підприємству в ситуації, що склалася, є дуже важливим в розробці подальшої програми перетворень і вибудовуванні її архітектури.

Для загального розуміння того, який рівень змін необхідний підприємству і на яку базову стратегію змін йому потрібно орієнтуватися можна скористатися матрицею конкурентних станів підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Матриця визначення поточної конкурентної ситуації ТОВ «Трансбуд ТБК»

	Зовнішні умови ведення бізнеск					
		Дуже сприятливі	Частково сприятливі	Невизначені	Частково несприят-ливі	Дуже несприят-ливі
Ресурси підприє-мства	Повністю адекватні	Відмінна ситуація	Стійка ситуація			
	Швидше адекватні	Стійка ситуація	Стійка ситуація	Вразлива ситуація		
	Майже адекватні		Вразлива ситуація	Вразлива ситуація	Рух за інерцією	
	Мало адекватні			Рух за інерцією	Рух за інерцією	Кризова ситуація
	Неадекватні				Кризова ситуація	Кризова ситуація

Джерело: *власні розрахунки*

Для того, щоб вибрати відповідну стратегію змін, перш за все слід визначити, які вимоги пред'являють до підприємства існуючі зовнішні умови, а потім - перевірити, наскільки її ресурси дозволяють їй відповідати цим вимогам. Нижче наведені співвідношення між групами чинників і вказано п'ять можливих конкурентних станів (ситуацій) підприємства. Ця матриця передбачає, що стан підприємства може мінятися в результаті комплексної дії змін зовнішніх умов і ефективності дій, що робляться у відповідь на них її керівництвом. Теоретично можливі будь-які поєднання параметрів, представлених в матриці. Проте можна зазначити, що при погіршенні або

поліпшенні стану організації по одній групі параметрів її стан по іншій групі також пропорційно погіршується або покращується під впливом так званого «хвилевого ефекту». Тому на практиці можливі стани організації групуються поблизу діагоналі матриці. Кожна з вказаних ситуацій характеризується власною динамікою, що описується з використанням різних коефіцієнтів-індикаторів.

Різні стани підприємства або ситуації відповідно до їх динаміки вимагають різних підходів до впровадження змін в його діяльність. У загальному випадку:

чим ближчим є стан підприємства до відмінного, тим більша увага повинна приділятися стратегіям, заснованим на поступових і безперервних удосконаленнях. Такі стратегії мають на меті вдосконалення або оптимізацію тієї практики роботи підприємства, що вже склалася. Іншими словами, цілями змін є поліпшення того, що вже є (збільшення обсягів виробництва, скорочення витрат, підвищення якості);

чим ближчим є стан підприємства до кризового, тим більшого значення набувають радикальні стратегії змін, засновані на розриві спадкоємності. Такі стратегії пов'язані із змінами напрямів і методів роботи підприємства і зазвичай ведуть до зміни домінуючої політики (парадигми) — до зміни ринків, до повної перебудови організаційної структури, зміні стратегічних альянсів і таке інше.

Як бачимо, для ТОВ «Трансбуд ТБК» характерною є «вразлива ситуація». На підставі вищевикладеного можна прослідити загальну логіку визначення того, якого рівня зміни необхідні підприємству – це перетворюючі та\ або розвиваючі зміни.

Розвиваючі зміни, як правило, спрямовані на поліпшення поточної або оперативної діяльності підприємства, тобто не орієнтовані на рішення глобальних проблем. Їх метою і результатом є підвищення ефективності вже існуючих і не нових для підприємства процесів без принципової їх зміни.

Як правило, здійснюються такі зміни швидко і не вимагають розкладання на етапи. Метою перетворюючих змін є поступове принципове перетворення окремих або навіть усіх процесів на підприємстві. Йдеться про перетворення організаційних, технічних, кадрових процесів, упровадження нової продукції або послуг, побудову нових систем і технологій. Проведення таких змін припускає поступовий перехід від існуючого процесу до нового. При цьому чітко формулюються характеристики очікуваного (нового) процесу і встановлюється етапність його досягнення. Трансформаційні зміни мають на увазі проведення комплексних перетворень цілісної системи, тобто всього підприємства. Вони пов'язані з істотними змінами, що відбуваються в зовнішньому середовищі господарювання або із змінами генеральної стратегії управління підприємством (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Обґрунтування загальної стратегії змін залежно від поточного конкурентного стану ТОВ «Трансбуд ТБК»

Тип конкурентного стану (ситуація)	Стратегія змін	Характеристика стратегії змін
3.Вразливий стан Підприємство ще здатне управляти своїм розвитком, але відчуває певні складнощі із забезпеченням ефективності роботи. Здібності підприємства реагувати на зміни умов роботи і впроваджувати нове не дуже сильні. Тому при швидкому погіршенні зовнішніх умов підприємство може бути легко розорене. Як правило, основні зусилля витрачаються на внутрішні, а не зовнішні проблеми.	Стратегія оптимізації	Підприємства втрачає здібність до розвитку і повинно зробити інтенсивні зусилля щодо оптимізації своєї здатності реагувати на зміни обставин і по відновленню втрачених позицій. Стратегія оптимізації включає аналіз існуючої практики роботи, використання ресурсів і всіх існуючих систем з метою вироблення дій, що коректують, — впровадження контролю витрат, скорочення штату, спрощення виробничих процесів, удосконалення організації праці, оновлення технологій, передивляється стратегії маркетингу тощо. Тобто дана стратегія націлена на розширення виробництва і підвищення якості.

Джерело: *власні розрахунки*

Визначними особливостями трансформаційних змін є: широке охоплення, пристосування до специфіки ситуації і еволюційний характер.

Трансформаційні зміни – це докорінні зміни корпоративної стратегії, зміни напрямів діяльності, повна зміна технологій та бізнес-моделі підприємства тощо. Перетворюючі і трансформаційні зміни завжди носять стратегічний характер, розвиваючі – здебільшого тактичний. Слід зазначити, що трансформаційні зміни зазвичай чинять вплив і вимагають як розвиваючих так і перетворюючих змін.

2.3. Шляхи підвищення фінансової ефективності діяльності підприємства

В ході аналізу фінансової діяльності ТОВ «Трансбуд ТБК» за минулий період були виявлені певні проблеми: низька платоспроможність, дефіцит власних оборотних коштів, низька мобільність використовування власних фінансових засобів, що призвело до погіршення фінансового стану, що в свою чергу позначилося на економічній стійкості підприємства в цілому.

Отже, стратегічною метою підприємства виступає підвищення рівня економічної стійкості, яка в першу чергу може бути досягнута шляхом оздоровлення фінансового стану підприємства.

Враховуючи визначену стратегічну мету розробимо фінансові плани.

Планування прибутку являє собою процес розробки системи заходів щодо забезпечення її формування в необхідному обсязі й ефективному використанні відповідно до задач розвитку підприємства в майбутньому періоді.

Для планування прибутку застосуємо наступні методи:

економіко-статистичний;

нормативний метод;

метод «CVP»;

метод цільового формування прибутку [32].

Економіко-статистичний метод - найбільш простий метод, але найменш точний, заснований на результатах аналізу динаміки прибутку за ряд

попередніх періодів і виявленні закономірностей, що поширюються і на плановий період. Планування прибутку економіко – статистичним методом здійснюється по формулі:

$$П_{пл} = П_{отч.} \times Z_{Ппл}, \quad (2.10)$$

де $П_{пл.}$, $П_{отч.}$ – відповідно планова і звітна сума прибутку;

$Z_{Ппл}$ – середньорічний темп росту прибутку.

Середньорічний темп росту прибутку розраховують за формулою середньої геометричної:

$$Z = \sqrt[n-1]{\frac{По}{Пб}} * 100, \quad (2.11)$$

де По – прибуток за звітний період;

Пб – прибуток за базисний період;

n – кількість періодів.

Розрахуємо прибуток економіко – статистичним методом (табл. 2.12)

Таблиця 2.12

Планування прибутку ТОВ «Трансбуд ТБК» економіко – статистичним методом

Показник	Фактичне значення				Плановий темп приросту	Плановий темп росту	Планове значення прибутку
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік			
Прибуток	70,6	104,3	194,2	587	202,59	302,59	1776,18449

Джерело: *власні розрахунки*

Слід відзначити, що вагомим недоліком даного методу є те, що він не враховує зміни факторів зовнішнього середовища і факторів внутрішнього розвитку підприємства в майбутньому періоді, що на нього впливають.

Нормативний метод -- відносно простий метод планування прибутку. Умова застосування - наявність на підприємстві відповідної нормативної бази. Як такі нормативи звичайно використовуються: норма прибутку на

власний капітал, норма прибутку на оборотні активи і норма прибутку на одиницю реалізованої продукції. При відсутності таких нормативів в якості норми можна використовувати фактичні значення цих показників.

Основним недоліком цього методу є те, що він не зв'язаний з іншими показниками операційної діяльності підприємства, отже він не може бути використаний у різноманітних розрахунках суми прибутку.

Розрахуємо планову суму прибутку ТОВ «Трансбуд ТБК» за допомогою цього методу (табл. 2.13).

Результати обчислених планових значень прибутку фірми не задовольняє вимогам його стратегічного розвитку, оскільки не досягають необхідного для стабільного стану розміру. Система цього зв'язку дозволяє визначити роль окремих факторів у формуванні прибутку від реалізації продукції і забезпечити ефективне управління цим процесом.

Таблиця 2.13

Метод «CVP» або метод планування прибутку з використанням системи «взаємозв'язок витрат, товарообороту і прибутку»

Найменування нормативу для планування прибутку	Розрахункові показники	Од. виміру	Прогнозне значення прибутку
а) норма прибутку на власний капітал	Ср. вартість власного капіталу в плановому періоді	тис.грн.	466,57
	Норма прибутку на власний капітал	%	80,10
	Прибуток плановий	тис. грн.	373,72
б) норма прибутку на од. оборотних активів	Ср. вартість оборотних активів в плановому періоді	тис.грн.	519,10
	Норма прибутку на од. оборотних активів	%	91,35
	Прибуток плановий	тис.грн.	474,21
в) норма прибутку на од. реалізуємої продукції	Товарооборот в плановому періоді	тис.грн.	2422,19
	Рентабельність продаж	%	26,87
	Прибуток плановий	тис.грн.	650,87

Джерело: *власні розрахунки*

Для здійснення розрахунків цим методом скористаємося табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Інформація для планування прибутку ТОВ «Трансбуд ТБК» методом «CVP»

Найменування показника	од. виміру	2022 рік	План на 2023 рік
1. Товарооборот	тис грн	2184,5	2381,1
2. Загальна сума витрат обігу	тис грн	257,4	305,5
3. Рівень витрат обігу	%	11,8	12,6
в т. ч. умовно - постійні, сума	тис грн	103,0	114,2
рівень умовно-постійних витрат обігу	%	4,7	4,7
умовно-перемінні витрати обігу, сума	тис грн	154,4	191,3
рівень умовно-перемінних витрат обігу	%	7,1	7,9
4. Валовий дохід	тис грн	844,4	1266,8
5. Рівень валового доходу	%	38,7	52,3
6. ТТБУ	тис грн		257,1
7. Прибуток плановий	тис грн		866,0

Джерело: *власні розрахунки*

Отримана планова сума прибутку в результаті розрахунків не в повній мірі відповідає можливостям підприємства та обраній стратегії росту.

Метод цільового формування прибутку дозволяє забезпечити найбільший зв'язок планових показників ТОВ «Трансбуд ТБК» зі стратегічними цілями управління прибутком підприємства в майбутньому періоді. В основі цього методу лежить попереднє визначення потреби у власних фінансових ресурсах, що формуються за рахунок чистого операційного прибутку підприємства.

ТОВ «Трансбуд ТБК» в плановому році у зв’язку з обраною стратегією помірного зростання планує збільшити за рахунок відрахувань із чистого прибутку фонд нагромадження, фонд споживання та інші фонди на 134 тис. грн. Розрахуємо розмір суми чистого цільового прибутку у плановому році:

Пчц = 587 + 134 = 721 тис. грн.

При плануванні цільового прибутку використовується прибуток до оподатковування (Пц), розрахунок якої здійснюється по формулі:

$$Пц = Пчц * 100/(100 - Nпр), \quad (2.12)$$

де Nпр - ставка податку на прибуток, %.

Планова сума цільового прибутку до оподаткування становитиме:

Пц = 721*100/(100-25) = 961,3 тис. грн.

Наступним кроком є визначення планової суми маржинального цільового прибутку:

Тмц = Пц + ВОпер. = 721 + 191,3 = 912,3 тис. грн.

Визначимо планову суму цільового доходу від реалізації по формулі:

$$ДХрц = (Пц + ВОпер) \times \frac{100 + Nннд}{100}, \quad (2.13)$$

де Nндс – ставка податку на додану вартість;

Планова сума цільового доходу від реалізації становитиме:

ДХрц = (721+191,3)*((100+20)/100) = 1094,76 тис. грн.

Планова сума чистого цільового доходу від реалізації становитиме:

ДХрчц = 1094,76*100/(100+20) = 912,3 тис. грн.

Визначимо обсяг товарообороту, який забезпечить отримання в плановому році цільового прибутку:

$$Тц = \frac{ВОпост + Пц}{Удхрч - Увопер} * 100, \quad (2.14)$$

Таким чином, для отримання цільового прибутку підприємство повинно забезпечити в плановому періоді отримання наступного розміру товарообороту:

Тц = (191,3+721)/(52,3-27,8)*100 = 3722,75 тис. грн.

Для узагальнення проведених розрахунків по плануванню прибутку перерахованими методами складемо табл. 2.15.

Розробка плану доходів і витрат ТОВ «Трансбуд ТБК».

Таблиця 2.15

Планування прибутку ТОВ «Трансбуд ТБК» за допомогою різних методів планування

Методи планування прибутку	2022 рік	2023 рік (план)	Відхилення (+,-)	Темп росту, %
Економіко-статистичний	587,0	1776,18	1189,18	302,59
Нормативний				
норма прибутку на власний капітал	587	373,72	-213,28	63,67
норма прибутку на од. оборотних активів	587	474,21	-112,79	80,79
норма прибутку на од. реалізованої продукції	587	650,87	63,87	110,88
Метод „CVP”	587	866,03	279,03	147,53
Метод цільового формування прибутку	587	721,00	134,00	122,8

Джерело: *власні розрахунки*

Для розробки плану доходів і витрат спочатку визначимо планові значення основних показників господарської діяльності підприємства з урахуванням визначеної стратегічної мети.

Планування товарообороту.

Для планування товарообороту скористаємося наступними методами: економіко-статистичним і програмно-цільовим.

Товарооборот економіко-статистичним методом визначемо по формулі:

$$T_{пл} = \frac{T_{ф} \times Z_{T}}{100}, \qquad (2.15)$$

де Тф – фактичний розмір товарообороту в звітному році;

Zт - темп росту товарообороту в плановому періоді.

Темп росту товарообороту в плановому році визначимо за допомогою наступних методів:

на основі середньорічних темпів росту товарообороту за останні 5 років:

$$Z_T = \sqrt[5-1]{\frac{T_{2011}}{T_{2007}}} \times 100, \quad (2.16)$$

Т2023 =2184,5 тис. грн.; Т2019 = 1523,2 тис. грн.

$$Z_T = \sqrt[4]{\frac{2184,5}{1523,2}} \times 100 = 109\%$$

за допомогою ковзної середньої:

$$\Delta Z = \Delta Z_{n-1} + 2\Delta, \quad (2.17)$$
$$\Delta = \frac{\Delta Z_{cpn} - \Delta Z_{cp1}}{n-1},$$

де ΔZ – плановий темп приросту товарообороту;

ΔZn-1 – середні темпи приросту за відповідні періоди;

Δ - усереднена зміна темпу приросту товарообороту.

$$ZT = \Delta Z + 100, \quad (2.18)$$

ZT – плановий темп росту товарообороту.

Вихідна формація для розрахунку темпу росту товарообороту представлена в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Дані для розрахунку планового темпу росту товарообороту

Показники	Роки					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Товарооборот, тис. грн.	1415,7	1523,2	1673,1	1431,0	1757,8	2184,5
Темп росту товарообороту, %	-	107,6	109,8	85,5	122,8	124,3
Темп приросту товарообороту, %	-	+7,6	+9,8	-14,5	+22,8	+24,3

Джерело: *власні розрахунки*

Здійснимо розрахунки середніх темпів приросту товарообороту за останні 5 років:

$$\Delta Z_{ср1} = \frac{+7,6+9,8+(-14,5)}{3} = 96,7\%$$

$$\Delta Z_{ср2} = \frac{+9,8+(-14,5)+22,8}{3} = 60,3\%$$

$$\Delta Z_{ср3} = \frac{(-14,5)+22,8+24,3}{3} = 108,7\%$$

$$\Delta = \frac{108,7-96,7}{2} = 6,0\%$$

Плановий темп приросту дорівнює:

$\Delta Z_{Врпл} = 60,3 + 2\times6,0 = 72,3\%$.

Плановий темп росту товарообороту:

$Z_{Вр} = 72,3+100 = 172,3\%$.

в) економіко-математичним методом по рівнянню регресії:

$$\Delta Z_{Вр} = a_0 + в\cdot x, \qquad (2.19)$$

$$a_0 = \sum y : n,$$

$$в = \sum xy : \sum x^2,$$

де х – порядковий номер року,

у- темпи приросту товарообороту;

n – кількість років в аналізованому періоді.

Вихідна інформація для розрахунку темпу росту товарообороту в плановому році представлена в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Дані для розрахунку темпу росту товарообороту

Роки	Порядковий номер року, (Х)	Темпи приросту товарообороту, % (У)	ХУ	X^2
2019	-2	+7,6	-15,2	4
2020	-1	+9,8	-9,8	1
2021	0	-14,5	0	0
2022	1	+22,8	+22,8	1
2023	2	+24,3	+48,6	4
Сума		50,0	+46,4	10

Джерело: *власні розрахунки*

a_0 = 50,0/5 = 10,0;

в = +46,4/10 = +4,64;

$\Delta Z_{Врпл}$ = 10,0+ 0,464*3 = 11,39 %;

$Z_{Врпл}$ =11,39+ 100 = 111,4%.

Визначимо плановий розмір товарообороту ТОВ «Трансбуд ТБК» відповідно до розрахованих планових темпів росту:

$Т_{пл}$ = 2184,5*109 /100 = 2381,11тис. грн.

$Т_{пл}$ = 2184,5*172,3/100 = 3763,89 тис. грн.

Тпл = 2184,5*111,4/100 = 2433,53 тис. грн.

Для узагальнення проведених розрахунків по плануванню товарообороту перерахованими методами складемо табл. 2.18. Її дані свідчать, що розмір товарообороту ТОВ «Трансбуд ТБК», розрахований усіма методами, відповідає встановленим плановим задачам (спостерігається збільшення товарообороту).

Таблиця 2.18

Планування товарообороту ТОВ «Трансбуд ТБК» за допомогою різних методів планування

Методи планування	2022 рік	План	Відхилення +,-	Темп зміни, %
Економіко-статистичний метод а) на основі середньорічних темпів росту товарообороту	2184,5	2381,11	196,61	109
б) на основі середньорічних темпів росту доходів населення	2184,5	2839,9	654,8	130
б) на основі ковзної середньої	2184,5	3763,89	1579,4	172,3
в) економіко-математичним методом	2184,5	2433,53	249,03	111,4
Цільовий метод	2184,5	3722,75	1538,25	170,4

Джерело: *власні розрахунки*

Але найбільш доцільним для ТОВ «Трансбуд ТБК» буде розмір товарообороту, розрахований програмно-цільовим методом, оскільки задачею фінансової стратегії встановлено максимізацію прибутку і дане значення їй відповідає.

Планування витрат обігу - планове значення витрат обігу визначимо за допомогою економіко-статистичного методу за останні 5 років (ковзна середня) (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Темпи приросту (спаду) витрат обігу ТОВ «Трансбуд ТБК»

Показники	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Темпи приросту адміністративних витрат, %	+11,3	+10,4	+12,5	+39,7	+39,8
Темпи приросту витрат на збут, %	+17,5	-2,8	-3,2	+65,7	-37,4

Джерело: *власні розрахунки*

Середні темпи приросту, усереднена зміна темпів приросту, плановий темп приросту і росту витрат обігу підприємства представлені в табл. 2.20.

Планову суму витрат підприємства визначимо по формулі:

$$Впл = \frac{Вф \times Zв_{пл}}{100}, \qquad (2.20)$$

Таблиця 2.20

Результати розрахунку планових темпів приросту витрат обігу за допомогою методу ковзної середньої

Показники	Zср1	Zср2	Zср3	Δ	Δ Zпл	Zпл.
Адміністративні витрати, %	11,4	20,9	30,7	9,65	40,2	140,2
Витрати на збут, %	3,8	19,9	8,4	2,28	24,46	124,46

Джерело: *власні розрахунки*

де Вф – фактичний розмір витрат обігу підприємства;

$Zв_{пл}$ – плановий темп росту (спаду) витрат обігу підприємства.

Планова сума адміністративних витрат дорівнює: 119,1*140,2/100 = 167 тис. грн.

Планова сума витрат на збут дорівнює:138,3*124,46/100=172 тис. грн.

Планова сума витрат обігу дорівнює: 167 +172 = 339 тис.грн.

Планування доходів - ТОВ «Трансбуд ТБК» має тільки дохід від реалізації товарів, тобто товарооборот підприємства, який ми запланували вище та валовий дохід, що в торговельному підприємстві приймається за

стр.050 Форми №2, тобто валовий прибуток (збиток). Плановий валовий дохід підприємства розрахуємо у табл. 2.21.

Таблиця 2.21

Планування валового доходу економіко-статистичним методом

Показник	Фактичне значення показника в попередні періоди				Темпи росту			Темп росту на плановий період, %
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	
Валовий дохід	262,5	298,6	500,3	844,4	113,75	167,55	168,78	150,03

Джерело: *власні розрахунки*

$ДХ_{пл}$ = 844,4*150,03/100 = 1266,82 тис.грн.

Складемо план доходів, витрат і прибутку ТОВ «Трансбуд ТБК» відносно внеску кожної СБО (табл. 2.22). Визначено, що загальна сума чистого прибутку ТОВ «Трансбуд ТБК» на плановий рік стабновитеме 721 тис. грн. від усіх бізнес-одиниць.

Таблиця 2.22

План доходів, прибутку і витрат СБО ТОВ «Трансбуд ТБК»

Показники	Од. виміру	План			
		СБО 1	СБО 2	СБО 3	СБО 4
Обсяг товарообороту	тис. грн.	1341,6	581,2	1670,0	120,2
Валовий доход	тис. грн.	451,8	194,5	530,2	-
Витрати обігу	тис. грн.	120,7	50,2	168,1	-
Прибуток від реалізації	тис. грн.	331,1	144,3	362,1	-
Доходи від інших видів діяльності	тис. грн.	-	-	-	90,32
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	331,1	144,3	362,1	90,32
Рівень до товарообороту	%	8,9	3,9	9,7	2,4
Податок на прибуток	тис. грн.	82,8	36,1	90,5	22,58
Чистий прибуток	тис. грн.	248,3	108,2	271,6	67,7
Рівень до товарообороту	%	6,7	2,9	7,3	1,8

Джерело: *власні розрахунки*

Визначимо за допомогою табл. 2.23, яка його сума (частка) буде споживатися, а яка капіталізуватися. На основі планового балансу та плану доходу та витрат розрахуємо значення показників фінансової стійкості для визначення результату від пропонованих змін (табл. 2.24).

Таблиця 2.23

Розподіл планової суми чистого прибутку ТОВ «Трансбуд ТБК» за напрямами використання

Рік	Розмір прибутку	Од. виміру	Прибуток на споживання	%	Прибуток, що капіталізується	%
2022	587	тис.грн.	371,7	63	215,3	37
2023	721	тис.грн.	242,4	34	478,6	66

Джерело: *власні розрахунки*

Таблиця 2.24

Порівняння планових і поточних показників фінансової стійкості ТОВ «Трансбуд ТБК»

Коефіцієнти	Значення 2022 року	Планове значення	Відхилення (+,-)	Темп зміни,%
автономії	0,50	1,33	0,83	183
загальної ліквідності	0,89	1,44	0,55	162
маневреності власних джерел	-0,11	0,23	0,34	209
загальної заборгованості	0,5	0,34	-0,16	68
забезпеченості власними оборотними активами	-0,12	0,31	0,43	258

Джерело: *власні розрахунки*

За умови досягнення підприємством запланованих значень воно досягне оптимальних показників фінансової стійкості, які позитивно позначатиметься на загальному економічному стані фірми.

Для підтвердження даних висновків розрахуємо планові показники рентабельності фірми (табл. 2.25).

Таблиця 2.25

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Трансбуд ТБК»

Показники рентабельності	Формула	2022 рік	2023 рік	Відхилення (+,-)	Темп зміни,%
комерційна	Ркон = Пч/Т*100	19,13	19,36	0,23	101
витрат обігу	Рип = Пч/ИО*100	162	236	74	145,7
капіталу	Рк = Пч/К*100	40,4	48,8	8,4	120,8
основних фондів	Роф = Пч/Фср*100	82,0	123,5	41,5	150,6
оборотних активів	Роа = Пч/ОАср*100	91,4	98,6	7,2	107,9
власного капіталу	Рск = Пч/СК*100	80,1	74,3	-5,8	92,8
позичкового капіталу	Рзк = Пч/ЗК*100	81,67	142	60,43	174

Джерело: *власні розрахунки*

Обчислені показники рентабельності ТОВ «Трансбуд ТБК» також характеризуються позитивними змінами, окрім рентабельності власного капіталу, оскільки динаміка його зростання перевищує динаміку прибутку.

Висновки до розділу 2

1. У результаті проведеного дослідження існуючих підходів і методів оцінки економічної стійкості ТОВ «Трансбуд ТБК», було обґрунтовано системний підхід і дворівневу систему показників: для оцінки рівня економічної стійкості і виявлення проблем підприємства – узагальнюючий (інтегральний) показник; для поглибленого аналізу і виявлення резервів – розширена збалансована система показників.

2. У результаті економічного аналізу показників господарської діяльності ТОВ «Трансбуд ТБК» були виявлені як позитивні (збільшення товарообороту, прибутку від усіх видів діяльності, прискорення оборотності оборотних засобів), так і негативні зміни (зменшення фондовіддачі, зменшення продуктивності праці). Позитивні зміни відбулися переважно по абсолютним показникам і тому важко зробити висновок стосовно поліпшення чи погіршення ефективності діяльності ТОВ «Трансбуд ТБК».

3. У сучасних умовах економічна стійкість підприємства формується під впливом складного комплексу факторів. Існуючі в теорії і практиці різні підходи до тлумачення змісту факторів, що впливають на економічну стійкість, велика їх кількість і різноманітність об'єктів дії, ознак класифікації вимагають впорядкування всієї їх сукупності шляхом класифікації і оцінки по певних критеріях.

4. Для поглибленого аналізу отриманого величезного об'єму різноманітної інформації, яку потрібно використовувати в процесі ухвалення рішень, була використана найпопулярніша, визнана в світі концепція управління реалізацією стратегії Збалансована система показників (ЗСП).

5. Базова ідея концепції збалансованої системи показників - в стислій, структурованій формі, у вигляді системи показників представити керівництву найважливішу для нього інформацію.

ВИСНОВКИ

1. Планування прибутку являє собою процес розробки системи заходів щодо забезпечення її формування в необхідному обсязі й ефективному використанні відповідно до задач розвитку підприємства в майбутньому періоді. Для планування прибутку застосовано наступні методи: економіко-статистичний; нормативний метод; метод «CVP»; метод цільового формування прибутку.

2. У ході аналізу фінансової діяльності ТОВ «Трансбуд ТБК» за минулий період були виявлені певні проблеми: низька платоспроможність, дефіцит власних оборотних коштів, низька мобільність використовування власних фінансових засобів, що призвело до погіршення фінансового стану, що в свою чергу позначилося на економічній стійкості підприємства в цілому. Отже, стратегічною метою підприємства виступає підвищення рівня економічної стійкості, яка в першу чергу може бути досягнута шляхом оздоровлення фінансового стану підприємства.

3. Враховуючи визначену стратегічну мету розроблено фінансові плани. Метод цільового формування прибутку дозволяє забезпечити найбільший зв'язок планових показників ТОВ «Трансбуд ТБК» зі стратегічними цілями управління прибутком підприємства в майбутньому періоді. В основі цього методу лежить попереднє визначення потреби у власних фінансових ресурсах, що формуються за рахунок чистого операційного прибутку підприємства. Для розробки плану доходів і витрат спочатку визначено планові значення основних показників господарської діяльності підприємства з урахуванням визначеної стратегічної мети. Для планування товарообороту використано наступні методи: економіко-статистичний і програмно-цільовий.

4. У результаті проведеного дослідження існуючих підходів і методів оцінки економічної стійкості торговельного підприємства, був обгрунтуваний системний підхід і дворівнева система показників: для оцінки

рівня економічної стійкості і виявлення проблем підприємства – узагальнювальний (інтегральний) показник; для поглибленого аналізу і виявлення резервів – розширена збалансована система показників. Таким чином, в результаті економічного аналізу показників господарської діяльності ТОВ «Трансбуд ТБК» були виявлені як позитивні (збільшення товарообороту, прибутку від усіх видів діяльності, прискорення оборотності оборотних засобів), так і негативні зміни (зменшення фондовіддачі, зменшення продуктивності праці). Позитивні зміни відбулися переважно по абсолютним показникам і тому важко зробити висновок стосовно поліпшення чи погіршення ефективності діяльності ТОВ «Трансбуд ТБК».

5. У сучасних умовах економічна стійкість підприємства формується під впливом складного комплексу факторів. Існуючі в теорії і практиці різні підходи до тлумачення змісту факторів, що впливають на економічну стійкість, велика їх кількість і різноманітність об'єктів дії, ознак класифікації вимагають впорядкування всієї їх сукупності шляхом класифікації і оцінки по певних критеріях. Для поглибленого аналізу отриманого величезного об'єму різноманітної інформації, яку потрібно використовувати в процесі ухвалення рішень, була використана найпопулярніша, визнана в світі концепція управління реалізацією стратегії Збалансована система показників (ЗСП). Базова ідея концепції ЗСП - в стислій, структурованій формі, у вигляді системи показників представити керівництву найважливішу для нього інформацію.

6. У результаті проведеного дослідження існуючих підходів і методів оцінки економічної стійкості ТОВ «Трансбуд ТБК», було обґрунтовано системний підхід і дворівневу систему показників: для оцінки рівня економічної стійкості і виявлення проблем підприємства – узагальнюючий (інтегральний) показник; для поглибленого аналізу і виявлення резервів – розширена збалансована система показників.

7. У результаті економічного аналізу показників господарської діяльності ТОВ «Трансбуд ТБК» були виявлені як позитивні (збільшення

товарообороту, прибутку від усіх видів діяльності, прискорення оборотності оборотних засобів), так і негативні зміни (зменшення фондовіддачі, зменшення продуктивності праці). Позитивні зміни відбулися переважно по абсолютним показникам і тому важко зробити висновок стосовно поліпшення чи погіршення ефективності діяльності ТОВ «Трансбуд ТБК».

8. У сучасних умовах економічна стійкість підприємства формується під впливом складного комплексу факторів. Існуючі в теорії і практиці різні підходи до тлумачення змісту факторів, що впливають на економічну стійкість, велика їх кількість і різноманітність об'єктів дії, ознак класифікації вимагають впорядкування всієї їх сукупності шляхом класифікації і оцінки по певних критеріях.

9. Для поглибленого аналізу отриманого величезного об'єму різноманітної інформації, яку потрібно використовувати в процесі ухвалення рішень, була використана найпопулярніша, визнана в світі концепція управління реалізацією стратегії Збалансована система показників (ЗСП).

10. Базова ідея концепції збалансованої системи показників - в стислій, структурованій формі, у вигляді системи показників представити керівництву найважливішу для нього інформацію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бассова О. О., Коган К. В. Моніторинг стану капіталу торгівельних підприємств України. *Агросвіт*. 2020. № 9. С. 111-115.

2. Бодруг Т. М., Гаватюк Л. С. Сутність аналізу та управління фінансовим станом підприємств України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22(1). С. 20-24.

3. Валюх А. В., Зайцев О. В. Аналіз та напрями покращення фінансового стану підприємств України. *Інфраструктура ринку.* 2019. № 28. URL: http://www.market-infr.od.ua/uk/28- 2019

4. Гнатенко Є. П., Годованюк Н. А. Аналіз фінансового стану підприємства, як один з інструментів з'ясування реальної конкурентоспроможності. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2017. № 2. С. 159-165.

5. Горбачова О. М., Купіч Б. В. Аналіз фінансового стану підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 50(2). С. 96-99.

6. Городня Т.А. Діагностика управління оборотним капіталом підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. С. 109–113.

7. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15/ed20140101/find?text=%D5%EE%EB%E4%E8%ED%E3%EE%E2%E0+%EA%EE%EC%EF%E0%ED%B3%FF

8. Директива Європейського Парламенту і Ради 2011/61/ЄС від 8 червня 2011 року про керуючих альтернативними інвестиційними фондами та про внесення змін і доповнень до директив 2003/41/ЄС і 2009/65/ЄС та регламентів (ЄС) № 1060/2009 і (ЄС) № 1095/2010: Міжнародний документ від 08.06.2011 № 2011/61/ЄС. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_003-11/ed20110608#n206

9. Дублей В. В., М.М. Гуменюк М. М. Необхідність управління дебіторською та кредиторською заборгованостями в сучасних умовах. *Науковий огляд*. 2016. № 11 (32). С. 1-9.

10. Єлісєєва О. К., Ніколаєва А. В. Аналіз фінансового стану торговельного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 6. С. 27-31.

11. Замула І. В., Травін В. В., Радінович Н. О. Аналіз фінансового стану підприємств хлібопекарської галузі як основа формування механізмів її сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_12_9

12. Іванчук Н. В. Фінансова звітність як джерело інформації для аналізу фінансового стану підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка*. 2020. № 18. С. 57-61.

13. Ілюхіна Н. П. Шляхи вдосконалення обліку доходів та витрат на торговельних підприємствах. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Вип. 2. С. 61-64.

14. Канак Й. В., Фірко Н. Б. Підходи до організації обліку доходів від реалізації товарів на підприємствах гуртової торгівлі. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія : Економічна*. 2014. Вип. 44. С. 30-34.

15. Князь С. В., Залуцький В. П., Яворська Н. П. Проблеми обліку доходів та витрат торговельних підприємств. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_2_4

16. Коваленко О. В., Лихойванова А. О. Особливості експрес-аналізу фінансового стану підприємства. *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки*. 2020. Вип. 1. С. 65-71.

17. Ковальчук Н. Особливості аналізу фінансового стану сільськогосподарських підприємств. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія : Економіка АПК*. 2020. № 27. С. 97-100.

18. *Косова Т. Д., Сухарев П.М., Ващенко Л.О., Гречина І.В., Дєєва Н.Е. Організація і методика економічного аналізу: навч. посібник (за заг. ред проф. Т.Д. Косової). К.: Центр учбової літератури, 2012. 528с.*

19. Косова Т.Д., Дєєва Н.Е., Ползікова Г.В. Фінансова архітектоніка: потенціал розвитку для економіки, менеджменту, маркетингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. №14-15. С.10-16.

20. Косова Т.Д., Дєєва Н.Е., Ползікова Г.В. Фінансова архітектура як базис розбудови управління національною економікою. *Економіка та держава*. 2020. №8. С. 49-52.

21. Косова Т.Д., Ярошевська О.В., Соломіна Г.В. Діагностика і регулювання фінансового потенціалу суб'єктів господарювання в системі стратегічного антикризового управління. *Економіка та держава.* 2020. №4. С. 14-18.

22. Косова Т.Д., Ярошевська О.В., Соломіна Г.В. Фінансова діагностика і регулювання потенціалу стратегічного розвитку корпоративних підприємств. *Ефективна економіка.* 2020. №4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/4.pdf

23. Коцеруба Н. В. Особливості організації внутрішньогосподарського обліку доходів і затрат підприємства торгівлі в умовах бюджетування. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2014. Вип. 3. С. 301-309.

24. Краснікова О. М., Міхалець А. І. Аналіз фінансового стану та його роль в управлінні підприємством. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 3. С. 131-134.

25. Кузьмінська К. І., Чабанюк О. М. Основні підходи до організації обліку витрат, доходів та фінансових результатів підприємств торговельно-розважального комплексу. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 2. С. 75-80.

26. Лисьонкова Н. М. Захарчук В. Ю. Підвищення ефективності управління оборотними активами підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 5(10). С. 354-358.

27. Ліснічук О., Шпаковська О. Аналіз фінансового стану як ефективний інструмент управління подальшим розвитком підприємства. *Економічний аналіз.* 2019. Т. 29, № 4. С. 28-34.

28. Мельник А. О., Захарова Ю. І. Аналіз методів оцінки фінансового стану підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2. С. 252-257.

29. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 18 (МСБО 18) «Дохід»: Стандарт від 01.01.2012. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_025#Text

30. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 2 (МСБО 2). Запаси. IASB; Стандарт, Міжнародний документ від 01.01.2012. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_021#Text

31. Мордань Є.Ю., Сумченко А.О., Методичний підхід до побудови системи управління оборотними активами підприємства. *Вісник СумДУ*. Серія «Економіка». 2019. № 4. С. 24-34.

32. Морозюк Д. І. Сучасні методи управління оборотним капіталом підприємств та оцінка їх ефективності. *Економічна наука*. 2015. № 1(17). С. 114-119.

33. Олександренко І. В. Методичні підходи до діагностики оборотних активів підприємства. *БізнесІнформ*. 2014. № 2. С. 277-283.

34. Пельтек Л.В. Методологічні аспекти формування системи управління оборотними активами підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2015. № 1(5). С. 43-49.

35. Плаксієнко В. Я., Назаренко І. М. Діагностика інвестиційної привабливості підприємств: теоретико-методичні засади. *Агросвіт*. 2019. № 10. С. 19-26.

36. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/ed20130401#n357

37. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL:

https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14/ed20121202/find?text=%CA%EE%ED%F1%EE%EB%B3%E4%EE%E2%E0%ED%E0+%F4%B3%ED%E0%ED%F1%EE%E2%E0+%E7%E2%B3%F2%ED%B3%F1%F2%FC

38. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13/ed20170314#n38

39. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 9 «Запаси»: Наказ Міністерства фінансів України від 20.10.1999 № 246. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text

40. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 15 «Дохід»: Наказ Міністерства фінансів України від 29.11.1999 № 290. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text

41. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»: Наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text

42. Прокопова О. В. Методичні підходи до оцінки доходів та витрат підприємств торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2010. Вип. 1. С. 344-351.

43. Рзаєв Г. І., Слива А. В. Напрями аналізу фінансового стану підприємства у розрізі потреб економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 118-120.

44. Сарапіна О. А. Системний аналіз фінансового стану підприємства: методика та напрями вдосконалення. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 2. С. 54-58.

45. Севрук Є. Фінансування оборотних активів підприємств торгівлі України. *Вісник КНТЕУ*. 2017. № 3. С. 94-104.

46. Слободянюк Н. О., Юнацький М. О., Сіраш С. С. Аналіз фінансової стратегії торговельного підприємства в умовах кризи на основі фінансового

аналізу. *Інтелект XXI*. 2019. № 2. С. 105-111.

47. Ткаченко А. А., Подзігун Я. В., Кулик Ю. М. Удосконалення аналізу фінансового стану на українських підприємствах: проблеми та шляхи їх вирішення. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2020. Вип. 57. С. 45-53.

48. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / за ред. Косової Т.Д., Сіменко І.В. К.: Центр учбової літератури, 2013. 440 с.

49. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15/ru/ed20131011#Text