Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

ШЛЯХИ ПРИЙНЯТТЯ ОПТИМАЛЬНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВА

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.868.01.06 ПЗ

Розробив: студент 2 курсу, групи 218-ЕП-Д23
спеціальності 051 «Економіка»
(роботу виконано самостійно, відповідно до принципів академічної доброчесності)


_____ Валерій РИГУН
(підпис)

Керівник: доцент, канд. екон. наук
Ірина ВОЛОВЕЛЬСЬКА

Рецензент: доцент, канд. екон. наук
Олена СЕМЕНЦОВА

2025

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний
Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом
Рівень вищої освіти: магістр
Спеціальність: 051 «Економіка»
Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук
_____ Володимир ДИКАНЬ

«____» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
Ригуну Валерію Юрійовичу

1 Тема «Шляхи прийняття оптимальних управлінських рішень підприємства»
керівник Воловельська Ірина Валеріївна, канд. екон. наук, доцент
затверджені розпорядженням по економічному факультету
від «21» жовтня 2024 року № 24/24
2 Строк подання студентом закінченої роботи «01» січня 2025 року
3 Вихідні дані: Баланс (форма № 1) ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА» за 2020-2023 рр.
Звіт про фінансові результати (форма № 2) ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА» за 2020-.
2023 рр
Звіт з праці ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА» за 2020-2023 рр.
Звіт про наявність та рух основних засобів ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА»за 2020-
2023 рр.
Звіт про рух грошових коштів ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА»» за 2020-2023 рр.
Звіт про наявність та рух трудових ресурсів, структура працівників ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА» за 2020-2023 рр.
Науково-методична література
Періодичні видання
4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
1 Оптимальні управлінські рішення. Теоретичний аспект
2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА»
3 Підвищення конкурентоспроможності та прибутків підприємства за рахунок прийняття оптимальних рішень

5 Перелік графічного матеріалу

1 Мета, об’єкт та предмет дослідження

2 Класифікація управлінських рішень

3-7 Аналіз господарської діяльності підприємства

8 SWOT-аналіз

9 Матриця прибутків

10 Вибір оптимальної стратегії згідно критеріїв (приклад)

11 Зведена таблиця по критеріям

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «01» жовтня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Оптимальні управлінські рішення. Теоретичний аспект	22.10.2024	викон.
2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА»	01.11.2024	викон.
3 Підвищення конкурентоспроможності та прибутків підприємства за рахунок прийняття оптимальних рішень	16.11.20234	викон.
Висновки	12.12.2024	викон.
Графічна частина	25.12.2024	викон.

Студент ___ Валерій РИГУН

Керівник _____ Ірина ВОЛОВЕЛЬСЬКА

Зміст

Вступ	5
1 Оптимальні управлінські рішення. Теоретичний аспект	9
1.1 Прибуток як основна мета роботи підприємства	9
1.2 Механізм прийняття оптимальних рішень	24
1.3 Шляхи підвищення прибутку підприємства за рахунок прийняття оптимальних рішень	33
Висновки до розділу 1	39
2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА»	41
2.1 Значення економічного та фінансового аналізу в роботі підприємства	41
2.2 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА»	49
2.3 Аналіз використання основних фондів підприємства	53
2.4 Аналіз показників праці та заробітної плати	60
2.5 Аналіз операційних витрат товариства	64
2.6 Аналіз собівартості продукції	68
2.7 Аналіз фінансових результатів	70
Висновки до розділу 2	72
3 Підвищення конкурентоспроможності та прибутків підприємства за рахунок прийняття оптимальних рішень	74
3.1 Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах	74
3.2 Обґрунтування необхідності оптимізації роботи підприємства	82
Висновки до розділу 3	92
Висновки	99
Список використаних джерел	102

Вступ

Актуальність дослідження. В умовах сучасної економічної кризи, яка спочатку виникла у зв’язку з карантинними обмеженнями пандемії Covid-19, а надалі, з повномасштабним воєнним вторгненням Росії до України, що призводять не тільки до соціальних негативних наслідків, але й до суттєвого зменшення економічної активності в країні, в діяльності торговельних підприємств спостерігається зменшення попиту на багатьох ринках товарів та послуг, що пов’язано з руйнуванням інфраструктури, міграцією населення, збільшенням витрат.

У світі на зміну жорсткої управлінської системи стала впроваджуватися "виробнича демократія" - широке участь трудящих в управлінні, прийняття ділових рішень.

Глибина пов'язаних з ним перетворень, широкі наслідки для національної економіки та її місця у світовому господарстві роблять життєво необхідним для кожної країни не тільки участь у цьому процесі, але і вивчення, і сприйняття міжнародного досвіду прийняття оптимальних управлінських рішень.

Знання цього механізму, його важелів, стимулів, провідних каналів має велике значення для конкурентоспроможності та стабільності вітчизняних підприємств, так і всієї країни в цілому.

Зв’язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася у рамках і за тематикою наукових досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Мета і задачі дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення

прибутків підприємства за допомогою прийняття оптимальних рішень.

Мета дослідження обумовила необхідність постановки і вирішення таких **завдань**:

- аналіз виробничо-фінансової діяльності підприємства;
- визначення основних проблем та резервів підвищення ефективності роботи підприємства;
- аналіз сильних, слабих сторін підприємства та його можливостей та загроз , виявлення його основних ризиків;
- формування рекомендацій щодо підвищення прибутків підприємства на основі прийняття оптимальних управлінських рішень та обґрунтування цього рішення за допомогою теорії ігор;
- обґрунтування економічної доцільності реалізації запропонованих заходів в умовах діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження: виробничо-господарська діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «ЕКНА УКРАЇНА».

Предмет дослідження: теоретичні та практичні засади підвищення прибутків підприємства за рахунок прийняття оптимальних рішень.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження склали системний розгляд проблем інноваційних впроваджень, сучасні теорії прийняття рішень, стратегічного вибору та теорія ігор, фундаментальні та прикладні дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, закони України та інші нормативні акти.

Дослідження ґрунтується на статистичних даних про стан підприємств торгівлі в Україні та за кордоном, матеріалах про результати господарської діяльності таких підприємств, довідкових та інструктивних матеріалах.

Інформаційною основою роботи є дослідження вітчизняних та закордонних вчених в сфері проблем підвищення доходів та прибутків підприємства, сучасних теорій прийняття оптимальних рішень, стратегічного управління та теорії ігор, статистична та довідкова інформація, періодичні

видання та відомості з мережі Інтернет, які містяться у джерелах [1 − 79], наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Наукова новизна результатів дослідження полягає у використанні при обґрунтуванні необхідності оптимізації роботи підприємства за допомогою прийняття оптимальних рішень теорії ігор, завдяки якої стає можливим обґрунтований вибір основних пріоритетних напрямків діяльності підприємства на найближчу перспективу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у їх використанні на підприємстві та підвищення за рахунок цього доходів підприємства.

Запропоновані рекомендації щодо використання методів обґрунтування вибору оптимального рішення за допомогою теорії ігор дозволяє обрати основні пріоритети у подальшій діяльності підприємства, зокрема оптимізація його діяльності, для підвищення його прибутків.

Результатами роботи автора є розробка та обґрунтування підходів щодо вибору оптимального шляху підвищення прибутків підприємства на основі теорії ігор .

Також формування практичних пропозицій щодо оцінки економічної ефективності запроваджених заходів, завдяки яким стає можливим обґрунтований вибір основних пріоритетних напрямків діяльності підприємства на найближчу перспективу.

Публікації. За темою роботи опубліковано 1 стаття на тему «Методи інтелектуалізації системи економічної безпеки підприємства», у збірнику наукових праць «Вісник економіки транспорту і промисловості» загальним обсягом 12 сторінок.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на 84-й студентській науково-технічній конференції СНТК Українського державного університету залізничного транспорту (12-14 грудня 2024 р., м. Харків).

Структура і обсяг роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків.

В першому розділі досліджено поняття, сутність та шляхи підвищення доходів та прибутків підприємства.

У другому розділі досліджено характеристика підприємства та аналіз його господарської діяльності.

У третьому розділі проведено аналіз сильних та слабих сторін підприємства, можливостей та загроз за допомогою SWOT- аналізу. Також на основі теорії ігор обрано оптимальне управлінське рішення відносно оптимізації роботи підприємства.

1 Оптимальні управлінські рішення. Теоретичний аспект

1.1 Прибуток як основна мета роботи підприємства

Головними показниками, які відображають фінансові результати діяльності підприємства є дохід і прибуток. Ці показники є вирішальними для підприємства тому, що відображають мету його діяльності, а також цікавлять інвесторів, кредиторів, фінансові органи, податкову службу, фондові біржі.

Усі ці грошові відносини становлять зміст фінансової діяльності підприємства.

Основні завдання фінансової діяльності такі:

- вибір оптимальних форм фінансування, структури капіталу підприємства і напрямків його використання. З метою стабільно високої прибутковості;

- балансування в часі надходжень і витрат платіжних засобів;

- підтримання належності ліквідності та своєчасності розрахунків.

Головний зміст фінансової діяльності підприємства полягає в належному забезпеченні фінансування. Відповідно до джерел фінансування поділяється на:

- внутрішнє - здійснюється за рахунок коштів підприємства:

а) прибуток;

б) амортизаційні відрахування;

в) виручка від продажу майна;

г) виручка від здачі майна в оренду.

- зовнішнє - використовує кошти не пов'язані з діяльністю підприємства:

а) внески власників у статутний фонд;

б) кредит;

в) зобов'язання боржників;

г) державні субсидії.

Фінансування ділиться на фінансування:

- за рахунок залучених коштів - це такі кошти, які необхідно повернути,

тобто кредит, або боргові зобов'язання;

- за рахунок власних коштів - це кошти від діяльності підприємства або внески власників.

Основний показник є прибуток, який іноді замінюють показником доходу.

Доход підприємства - це більш загальний показник і прибуток входить до величини доходу.

Доход досить поширений показник серед економічних показників. Зміст його не є однозначним. Часто цим поняттям позначають загальну виручку чи суму грошових надходжень підприємства або окремої особи, існує поняття національний доход, доход сім'ї і т.д.

У сфері підприємницької діяльності визнано, що доход - це виручка від підприємницької діяльності за вирахуванням матеріальних і прирівняних витрат.

Дохід - це загальна сума коштів, яка поступає підприємству за певний період і за вирахуванням податків може бути використана на інвестування і споживання.

Загальна величина доходу підприємства включає доход від:

– реалізації продукції, робіт, послуг;

– реалізації матеріальних цінностей і майна;

– позареалізаційних операцій (пайова участь у спільних підприємствах, здача майна в оренду, цінних паперів, товарного кредиту, надходжень від економічних санкцій).

Доход від реалізації продукції обчислюється як різниця між виручкою і матеріальними і прирівняними до них витратами. При цьому не враховується податок на додану вартість і акцизний збір. Прирівняні витрати до матеріальних - це амортизація основних фондів, відрахування на соціальні потреби, платежі та виплати, які об'єднуються у кошторисі виробництва під назвою "Інші витрати".

Таким чином до матеріальних і прирівняних витрат належать всі витрати крім зарплати.

Доход від реалізації матеріальних цінностей і майна - це різниця між ціною їх продажу і матеріальними витратами на придбання і реалізацію, відповідно доході від реалізації основних фондів - різниця між виручкою від продажу,

залишковою вартістю і матеріальними витратами на демонтаж і реалізацію.

На підприємствах для яких доход є об'єктом оподаткування після вирахування податку він поділяється на фонди споживання, інвестиційний і страховий. Фонд споживання використовується на оплату праці персоналу підприємства (фонд зарплати) і виплату за підсумком роботи за певний період за частку в статутному фонді (дивіденд), матеріальну допомогу.

Прибуток - це та частина виручки, що залишається після відшкодування усіх витрат на виробничу і комерційну діяльність підприємства. Прибуток є основним фінансовим джерелом розвитку підприємства, науково-технічного удосконалення його матеріальної бази і продукції всіх форм інвестування. Він служить джерелом сплати податків. Вся діяльність підприємства спрямована на те, щоб забезпечити зростання його величини або принаймні стабілізувати її на певному рівні.

Прибутковість та дохідність підприємства є одним з найголовніших показників, що відображають фінансовий стан підприємства. Вони визначають мету підприємницької діяльності. Основний результат діяльності підприємства визначається за допомогою показників, які діляться на: абсолютні та відносні.

Абсолютний показник - це прибуток підприємства; відносний показник - це рентабельність підприємства.

Іноді прибуток ототожнюють з поняттям доход. Але це ототожнення неправильне.

Дохід широко використовується у загальному, економічному та побутовому рівні. Можна говорити про національний дохід держави, доход громадян, дохідність підприємства. Досить часто цим поняттям визначають загальну суму грошових надходжень підприємства від реалізованої продукції, виконаних робіт або послуг.

Разом з тим визначається як різниця між виручкою, отриманою від підприємницької діяльності та матеріальними і прирівняними витратами. Таке тлумачення підпадає під загальнодержавне, макроекономічне тлумачення.

Прибуток є основне джерело розвитку підприємства, науково-технічного вдосконалення його матеріальної бази і продукції, всіх форм інвестування.

Прибуток як важлива категорія ринкових відносин визначає такі функції:

– характеризує економічний ефект - вона служить кінцевим фінансовим результатом. Разом з тим на величину прибутку, його динаміку, які залежать і не залежать від підприємства. Практично поза межами підприємства знаходяться кон'юнктура ринку, рівень ціни на матеріально-сировинні і паливно-енергетичні ресурси, норми амортизації. Від підприємства залежить рівень цін на реалізовану продукцію, зарплату, рівень господарювання, компетентність керівників, конкурентоспроможність продукції, організація виробництва і праці, продуктивність праці, фінансове планування.

– прибуток відіграє стимулюючу функцію - він одночасно є фінансовим результатом і основним елементом фінансових ресурсів підприємства. Самофінансування визначається отриманим прибутком. Доля чистого прибутку має бути достатньою для фінансування виробничої діяльності соціального розвитку колективу і матеріального стимулювання.

– прибуток джерело формування бюджетів різних рівнів. Він поступає в бюджет у виді додатків і використовується для фінансування державних, інвестиційних, виробничих, науково-технічних і соціальних програм.

Прибуток - це та частина виручки, що залишається після відшкодування всіх витрат на виробничу і комерційну діяльність підприємства. Він характеризує перевищення надходжень над витратами, характеризує мету підприємницької діяльності і береться як головний показник результативності підприємства.

Існує декілька видів прибутку:

- загальний - це весь прибуток від усіх видів діяльності, до його оподаткування розподілу. Інакше - це балансовий прибуток.

- прибуток після оподаткування - це прибуток, що реально поступає в розпорядження підприємства. Це є чистий прибуток.

У зарубіжній практиці існує поняття валовий прибуток - це різниця між виручкою та виробничими витратами. Це поняття включає прибуток і невиробничі (адміністративні, комерційні) витрати.

- операційний прибуток - це чистий прибуток і дорівнює валовому прибутку

за виключенням невиробничих витрат.

- моржинальний прибуток - обсяг виручки від продажу продукції за мінусом змінних витрат. Отже, це валовий прибуток, коли калькування ведеться тільки за змінними витратами.

Прибуток підприємств формується за рахунок таких джерел:

– продаж (реалізація) продукції
– продаж іншого майна
– позареалізаційні операції.

Прибуток від продажу продукції є основним складником загального прибутку. Це прибуток від операційної діяльності, яка відображає місію і профіль підприємства. Він обчислюється як різниця між виручкою та її повною собівартістю (без урахування ПДВ і акцизного збору)

У разі калькування за неповними витратами ту частину витрат, що її не включено в собівартість продукції, відносять на певний період і прибуток обчислюється: як різниця між виручкою та собівартість реалізованої продукції на неповними витратами і витратами, що не включені в собівартість, а віднесено на певний період. Це так званий прямий метод обчислення прибутку.

Існує ще аналітичний метод обчислення, за яким прогнозований прибуток визначається коригуванням його фактичної (базової) величини. З урахування впливу певних чинників у плановому періоді. Чинниками може служити зміна обсягів виробництва та продажу, собівартість продукції і цін.

Прибуток від продажу майна включає прибуток від продажу основних фондів, нематеріальних активів, цінних паперів. Його розраховують як різницю між ціною продажу та балансовою (залишковою) вартістю об'єкта, який продається з урахуванням витрат на продаж-демонтаж, транспортування, оплата агентських служб.

Прибуток від позареалізаційних операцій - це прибуток від пайової участі у спільних підприємствах, здаванням майна в оренду, дивіденди на цінні папери, дохід від володіння борговими зобов'язаннями, надходження від економічних санкцій і обчислюється як різниця між доходами, отриманими внаслідок

виконання цих операцій і витратами на їх виконання.

Обчислення величини загального прибутку має важливе значення для аналізу та господарської діяльності, тому що прибуток є об'єкт оподаткування. Оподаткований прибуток обчислюється Згідно із Законом України "Про оподаткування прибутку"

У фінансовій політиці підприємства важливе місце займає розподіл і використання одержуваного прибутку як основного джерела фінансування інвестиційних потреб і задоволення економічних інтересів власників.

Із загального прибутку сплачується податок згідно чинного законодавства. Прибуток, що залишається після оподаткування - чистий прибуток та використовується згідно зі статутом підприємства і ділиться на 2 частини:

- прибуток, що спрямовується за межі підприємства у вигляді виплат власникам підприємства, персоналу, як заохочувальний засіб, на соціальну підтримку, благодійність;

- прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства і є фінансовим джерелом його розвитку і спрямовується на розвиток виробництва та інвестиційну діяльність та резервний фонд на компенсацію непередбачених відхилень.

При аналізі фінансової діяльності підприємства більша увага приділяється розгляду структури одержуваних доходів, а так само динаміку формування прибутку. Це пов'язано з тим, що прибуток є основним оціночним показником діяльності фірми, а так само є джерелом надходження доходів до бюджету держави, через систему оподаткування. В результаті виробництва та реалізації товарів (послуг) формуються фінансові ресурси підприємства, що забезпечують кругообіг основного і оборотного капіталу і взаємини по завоюванню ніші ринку або виходу на світовий ринок, надалі розраховуючи на отримання доходів.

Найважливішим фактором, що впливає на суму всіх видів прибутку підприємства, є розмір доходів, що формуються в процесі діяльності. Операційна діяльність це основний вид діяльності підприємства, з метою здійснення якого воно створено. Характер операційної діяльності підприємства визначається специфікою сфери або галузі економіки, до якої вона належить.

Будь-яка організація створюється для збільшення капіталу її власників, поліпшення добробуту, збільшення багатства. При цьому, в залежності від форми вкладеного капіталу, дохід є різними, наприклад, заробітна плата, що виплачується працівникові підприємства, так само кошти, отримані від здачі в оренду майна, % по кредитах і т.д. При цьому фінансовий результат, відбивну зміна власного капіталу за певний період в результаті виробничо - фінансової діяльності, залежить від співвідношення доходів і витрат фірми. Поняття доходів змінюється і при прийнятті визначених законодавчих та нормативних документів. Наведемо поняття доходів, з документів з бухгалтерського обліку. Доходи організації в залежності від їх характеру, умови отримання і напрямків діяльності організації підрозділяються на:

- доходи від звичайних видів діяльності;

- операційні доходи;

- позареалізаційні доходи.

Доходи, відмінні від доходів від звичайних видів діяльності, вважаються іншими надходженнями. До інших надходжень відносяться також надзвичайні доходи.

Доходами від звичайних видів діяльності є виручка від продажу продукції і товарів, надходження, пов'язані з виконанням робіт, наданням послуг (далі - виручка). В організаціях, предметом діяльності яких є надання за плату в тимчасове користування своїх товарів за договором оренди, вважаються виручкою надходження, отримання яких пов'язане з цією діяльністю (орендна плата).

Доходи, отримувані організацією від надання за плату у тимчасове користування (тимчасове володіння і користування) своїх активів, прав, що виникають з патентів на винаходи, промислові зразки та інших видів інтелектуальної власності, і від участі в статутних капіталах інших організацій. Коли це є предметом діяльності організації, також відносять до доходів від звичайних видів діяльності

Операційними доходами є:

- надходження, пов'язані з наданням за плату в тимчасове користування

активів організації;

- надходження, пов'язані з наданням за плату прав, що виникають з патентів на винаходи, промислові зразки та інших видів інтелектуальної власності;

- надходження, пов'язані з участю в статутних капіталах інших організацій (включаючи відсотки та інші доходи з цінних паперів);

- прибуток, отриманий організацією в результаті спільної діяльності (за договором простого товариства);

- надходження від продажу основних засобів та інших активів, відмінних від грошових коштів (крім іноземної валюти) продукції, товарів;

- відсотки, отримані за надання в користування коштів організації, а також відсотки за використання коштів, що знаходяться на рахунку в організації цьому банку.

Надзвичайними доходами вважаються: надходження, що виникають як наслідки надзвичайних обставин господарської діяльності (стихійного лиха, пожежі, аварії, націоналізації і т.п.); страхове відшкодування, вартість матеріальних цінностей, що відносяться від списання непридатних до відновлення й подальшого використання активів.

Чітка класифікація доходів і витрат є базою обґрунтованого визначення чистого результату діяльності за певний період. Крім цього, класифікація необхідна для:

- визначення, з якого джерела отримана основна частина доходів і прибутку звітного періоду;

- поділу виробничої собівартості продукції і невиробничих витрат, у тому числі витрат з управління та реалізації, а також витрат за фінансової діяльності;

- поділу постійних і змінних витрат в цілях управлінського і фінансового аналізу.

Для визначення джерел отримання доходів вся діяльність підприємства поділяється на:

- основну або операційну діяльність (виробництво та реалізація продукції, робіт і послуг підприємства);

- фінансову діяльність (одержання кредитів і видача їх іншим підприємствам; участь підприємства в діяльності інших кампаній; операції підприємства на фінансових ринках, курсові різниці та ін.);

- надзвичайні статті (операції, що не є характерними для діяльності підприємства).

Такий поділ дуже важливо, оскільки воно дозволяє визначити, який питома вага доходів, отриманих як від основної діяльності підприємства, так і з інших джерел, особливо з таких, які взагалі не є характерними для діяльності цього підприємства і не можуть розглядатися як постійне джерело отримання його доходів.

Таким чином, в системі фінансового управління необхідно мати наступні показники:

Показники доходів і прибутку:

- чиста виручка від реалізації продукції (робіт, послуг) - це валова виручка від реалізації за вирахуванням податку на додану вартість, акцизів, повернутих товарів і цінових знижок. Саме цей показник є реальною базою для подальшого розрахунку показників прибутку та оцінки рентабельності підприємства;

- валовий прибуток від реалізації - чиста виручка від реалізації за вирахуванням виробничих витрат на реалізовану продукцію. Цей показник дозволяє аналізувати ефективність виробничої діяльності підприємства;

- прибуток (збиток) від основної діяльності (операційний прибуток або операційний збиток) - валовий прибуток від реалізації за вирахуванням витрат по управлінню і витрат зі збуту. Цей показник відображає вплив витрат по управлінню і збуту на фінансовий результат від реалізації;

- прибуток від фінансової діяльності - сальдо доходів і витрат за фінансової діяльності. Цей показник необхідний для того, щоб відокремити прибуток від виробничо-господарської діяльності підприємства від таких джерел прибутку, як одержання відсотків і дивідендів підприємством, операції з іноземною валютою та ін.;

- прибуток від звичайної господарської діяльності - сума прибутків від

основної господарської діяльності і прибутків від фінансової діяльності;

- надзвичайні прибутку;

- прибуток (збиток) до сплати податку. Цей показник є точкою переходу від бухгалтерського прибутку до оподатковуваного прибутку.

Бухгалтерська (або звітна) прибуток - це прибуток, розрахований відповідно до вимог бухгалтерського обліку. Основна мета визначення бухгалтерського прибутку - показати ефективність діяльності підприємства за звітний період.

Бухгалтерський облік для того й існує, щоб зібрати і розібрати інформацію про доходи і витрати підприємства, а також про чистому результаті його діяльності для прийняття управлінських рішень на майбутні періоди. Після того як цієї цілі досягли отриманий результат (прибуток до сплати податку) повинен коректуватися згідно з податковим законодавством країни. Таким чином, оподатковуваний прибуток - це бухгалтерський прибуток, перерахована згідно з податковим вимогам;

- чистий прибуток (чистий збиток) - прибуток після сплати податку. В умовах ринкової економіки це найважливіший показник діяльності підприємства. Саме він перебуває в центрі уваги керівників підприємства та фінансових ринків. Від його динаміки залежить саме існування підприємства, робочі місця для його працівників, виплата дивідендів у акціонерної компанії.

Поділ виробничої собівартості і загальногосподарських витрат періоду, а також витрат зі збуту необхідно, щоб оцінити, який вплив на кінцеві результати надала виробнича діяльність підприємства, а також його адміністративна і позавиробнича діяльності. Так, невисоке значення показника "Валовий прибуток від реалізації продукції" свідчить про те, що підприємству потрібно внести зміни у виробничий процес з метою підвищення його ефективності. Невисоке значення показника "Прибуток від основної діяльності" (операційний прибуток) при хорошому рівні валового прибутку від реалізації відображає проблеми підприємства в системі загальногосподарського управління виробничим процесом і збутом.

Поділ постійних і змінних витрат важливо для цілей фінансового

планування. Основне завдання тут полягає в тому, щоб визначити, як повинні змінитися постійні і змінні витрати при запланованих темпів зростання обсягу реалізованої продукції з урахуванням того, що тільки змінні витрати змінюються пропорційно зростання або падіння обсягу виробництва і реалізації.

Найкращий менеджер мало чого зможе досягти на ринку, якщо у підприємства, яким він керує, буде серйозний недолік коштів. Тому завдання залучення і максимального використання грошового капіталу - одна з ключових в наших сучасних умовах. Оскільки про залучення і використання грошових ресурсів на короткі терміни (обігових коштів) йтиметься нижче, насамперед зупинимося на грошові витрати з довгим циклом освоєння - інвестиції і капіталовкладеннях.

При створенні свого підприємства підприємець авансує майбутнє виробництво. Продукція ще не проведена і, природно не реалізована, а певні кошти та майно вже вкладені у формування виробничої структури.

Авансування здійснюється у вигляді формування статутного капіталу, майна і грошових коштів, що дозволяють приступити до реалізації проекту, що лежить в основі створюваного підприємства. Мова далі йде про розширення статутного капіталу і реалізації інвестиційних проектів.

Інвестиційні операції, як відомо, - операції, пов'язані з вкладенням коштів у реалізацію проектів, які будуть забезпечувати отримання фірмою вигоди протягом періоду, що перевищує один рік. В комерційній практиці розрізняють такі типи таких інвестицій:

- інвестиції в фізичні активи, які частіше називають інвестиціями у реальні активи (виробничі будівлі та споруди, а також будь-які види машин і устаткування з терміном служби більше одного року);

- інвестиції в грошові активи (депозити в банках, облігації, акції та інші права на отримання грошових сум від інших фізичних і юридичних осіб);

- інвестиції в нематеріальні (незримі) активи (цінності, придбані фірмою в результаті проведення програм перепідготовки або підвищення кваліфікації персоналу, розробки торгових знаків, придбання ліцензії тощо.).

Проблема залучення з боку інвестицій, здатних створити потужний імпульс для фінансового господарського розвитку підприємств, хвилює сьогодні більшість вітчизняних підприємців. Інвестиції потрібні всім, проте отримує їх далеко не кожен. Для фінансування основних коштів короткостроковий банківський кредит є винятком, а не правилом, оскільки пов'язаний з ним ризик надзвичайно великий. Крім того, підприємствам доводиться враховувати умови, на яких він отримує інвестиції, так як якщо гроші отримані на невигідних умовах, підприємство ризикує зазнати збитків, а в ряді випадків і стати банкрутом.

З точки зору одержуваної за залученими коштами віддачі для інвестора інвестиції можуть бути поділені на:

- субсидії, гранти, дотації від держави, якими забезпечуються підприємства пріоритетних напрямків в економіці. Це - найкращі інвестиції для розвитку;

- грошові кошти з фіксованою сумою відсотки, які складаються з кредитів (банків, держави, підприємств, інших комерційних і некомерційних структур), облігацій (акціонерних товариств і держави), привілейованих акцій (акціонерних товариств відкритого типу). По кожному з позикових коштів виплачується певний відсоток, який встановлюється для кредиту - у договорі позики, а для облігацій і привілейованих акцій - у проспекті емісії;

- залучені кошти, на які виплачується дивіденд (дивіденди виплачуються пропорційно вкладень в статутний фонд).

При розробці інвестиційного проекту важливо раціонально вибрати форми залучення капіталу і насамперед визначити, нарощувати чи власний капітал, випускаючи цінні папери, або залучити позиковий капітал.

Основними формами по залученню коштів на фінансування інвестиційного проекту для збільшення власного капіталу є наступні інструменти фінансування: звичайні акції (цінні папери, які оформляють права на власний капітал компанії і тому мають особливе значення для оцінки його бухгалтерської вартості); привілейовані акції, які дають інвесторові, порівняно з звичайними акціями, певні переваги (гарантовані дивіденди, переважні права при ліквідації компанії); боргові зобов'язання з варіантами, що представляють зобов'язання компанії повернути

кредитору певну суму через фіксований термін і з узгодженою премією у вигляді процентного доходу. Проте у ряді випадків такі позики настільки ризиковані, що не допомагає навіть підвищена прибутковість.

Тоді до них додається варіант (право на покупку акцій у межах фіксованого терміну за визначеною ціною). Кредитору повинна бути повернута вся сума запозичених у нього коштів і, крім того, він може ще реалізувати свої варіанти.

В рамках боргового фінансування існує наступні основні типи кредиту:

- торговий кредит, який надається однією компанією інший при продажу товару під обіцянку про його майбутньої оплаті;

- банківський кредит, що надається банком (або іншою фінансовою установою) підприємству (фізичній особі) з метою фінансування тимчасових потреб підприємства, зокрема, фінансування сезонних потреб підприємства;

- фінансування тимчасово збільшення кількості товарно-матеріальних запасів, для допомоги у фінансуванні тимчасово збільшеного обсягу дебіторською заборгованістю;

- фінансування сплати податків, для допомоги на покриття неординарних і досить великих витрат (наприклад, переїзд підприємства).

Короткострокові позики можуть надаватися комерційними банками, фінансовими компаніями, урядовими установами. Гроші на короткі терміни можуть бути отримані і за допомогою використання незабезпечених квитків терміном від одного до дев'яти місяців, які продаються компаніями, що мають стабільне положення і високий рейтинг.

Практикується далі інвестиційний кредит, який, як правило, являє собою довгостроковий кредит, який надається для придбання землі, будівель, споруд, устаткування та інших активів, що є за своєю природою швидше "основними", а не "поточними активами" . Він може бути незабезпеченим, видаватися під заставу нерухомості, забезпечений правом арешту інших активів боржника у разі несплати боргу. Інвестиційний кредит може надаватися лізинговими компаніями, страховими компаніями, комерційними банками, ощадними банками, трастовими компаніями, освітніми та благодійними установами, пенсійними фондами,

індивідуальними інвесторами, андеррайтерами - учасниками ринку, які займаються перепродажем векселів, облігацій і заставних, а також урядовими установами.

Особистий споживчий кредит (надається) торговцем, банком, фінансовою компанією окремій особі (наприклад, для покупки їм будь-якого товару по окремому рахунку в магазинах і при продажу товарів тривалого користування, наприклад, автомобілів або побутової техніки).

Застосовується також державний кредит, одержуваний різними урядовими установами для виконання ними своїх обов'язків. Одержувачем позики виступають органи влади, урядові установи.

Центральний питання для менеджера, отримує кредит - у розрахунку максимальної процентної ставки, за якою кредит залишається для нього ефективним. Найбільш істотну роль серед названих вище джерел фінансування, за ступенем зменшення їх частки в інвестиційних операціях, грають розширення акціонерного капіталу, позики, випуск облігацій. Отже, збільшення акціонерного капіталу є основною формою залучення коштів для розвитку компаній в умовах ринкової економіки.

Якщо вкладення в підприємство здійснюється з одержуваної в ході виробництва прибутку, то такі вкладення приймають форму реінвестування.

Авансування виробництва - процес формування статутного (тобто первісного капіталу, інвестування виробництва - додаткові вкладення до статутного капіталу, реінвестування - це додаткові вкладення, здійснювані з прибутку, одержуваного від виробництва товарів та їх подальшою реалізації.

Вартість авансованого капіталу постійно зберігається в незмінному розмірі за рахунок адекватної компенсації його зносу, тобто за рахунок адекватної компенсації його зносу, тобто за рахунок амортизації капіталу. Процес амортизації - це триєдиний процес:

- списання зносу, тобто зменшення вартості використовуваного капіталу;

- включення повної величини списання в ціну товару, який виробляється з допомогою даного обладнання і призначений для реалізації;

- зарахування величини внеску, включеної в ціну товару, на амортизаційний рахунок для збереження величини капіталу на колишньому рівні.

- розмір цього амортизаційного рахунку повинен бути еквівалентний сумі вкладень або авансированному капіталу.

Знецінення авансованого капіталу не відбувається, оскільки знос компенсується амортизацією. Однак така ситуація характерна лише для функціонуючого капіталу, тобто залученого в процес виробництва. Капітал, який авансований, але не залучений у процес виробництва, знецінюється.

Під ліквідністю розуміється оборотність капіталу в грошову форму у разі виникнення такої необхідності (наприклад, для погашення боргів). Поняття "неліквід", яке існує в середовищі російських ділових людей, означає, що якась вартість не може бути звернена в гроші (наприклад, неякісний товар, який не вдається продати). Неліквідні кошти, зрештою, доводиться списувати за рахунок прибутку, що знижує ефективність виробництва, чим, природно, не зацікавлений ні один менеджер. У цьому сенсі самим ліквідним засобом є самі гроші.

По своєму функціональному призначенню капітал, як відомо, підрозділяється на два великих складових елемента - капітал основний й оборотний капітал.

Кошти, вкладені в основний капітал, відшкодовуються поступово, частинами, протягом досить тривалого періоду часу. Причому стосовно кожного елементу основного капіталу період повернення вкладених коштів буде різний (залежно від нормативного терміну його використання).

Низькі значення коефіцієнта поточної ліквідності можуть свідчити не про фінансовий нездоров'я і неплатоспроможності, а про динамічний розвиток підприємства, бурхливому нарощуванні обігу та швидке освоєння ринку.

1.2. Механізм прийняття оптимальних рішень

Механізм формування рішень - це творчий процес, що вимагає аналізу та синтезу всіх попередніх елементів задачі прийняття рішень:

- опис проблемної ситуації;
- опис наявних часу і ресурсів;
- опис наявних обмежень;
- опис наявних цілей та ін.

Основна проблема при моделюванні процесів прийняття рішень, полягає в тому, що обов'язково є випадкові процеси, що виникають із-за впливу зовнішніх факторів або негативно налаштованих факторів внутрішнього середовища. Фактори внутрішнього середовища з'являються внаслідок появи індивідуальних переваг, які йдуть у розріз з об'єктивними.

Етапи формування рішень:

- визначити можливу сферу і характер рішень. Тут проводиться попередній аналіз проблемної ситуації, який дає можливість визначити область рішення (економ., технічні способи, організаційно та ін), яка звужується до певних сфер управлінської діяльності;
- визначити тип рішення.

Існує три типу рішення:

- стандартні рішення (для типових ситуацій);
- рішення – удосконалення;
- оригінальні рішення.

Найбільш використовувані рішення - удосконалення, оскільки більшості економічних ситуацій, яким потрібні управлінські рішення, задовольняють типові рішення з деякими змінами

Оригінальні рішення використовуються, якщо потрібен новий підхід до вирішення проблемної ситуації. Тут використовують методи генерації ідей, що ґрунтуються на таких підходах:

- мозковий штурм;

- експертний висновок;

- генерація альтернативних рішень.

Зазвичай генеруються кілька альтернативних варіантів рішень, що задовольняють заданим вимогам. Потім з них відбирають оптимальні.

Сформулювати крайні варіанти безлічі рішень (найкращий і найгірший). І з безлічі варіантів рішень необхідно сформулювати 2 крайні варіанти рішення. Формування цих крайніх варіантів дає шкалу, за якою можна поставити оцінку і напрямок зміни проміжних варіантів вирішення для досягнення максимального або відходу від мінімального результату.

Генерація проміжних варіантів. Тут проводиться аналіз на раціональність і досяжність можливих рішень і дається якісний опис очікуваних переваг і недоліків по кожному варіанту.

Оцінка ймовірності реалізації рішення і порівняльна оцінка переваг по досягненню мети. В якості критеріїв оцінки альтернативних рішень використовується значення ступеня (ймовірності) виконуваності рішень. При формуванні системи переваг при виборі рішення виробляються критерії порівняння та оцінки варіантів рішення, яке необхідно використовувати як на якісному, так і на кількісному рівні.

При підготовці інформації для опису і оцінки проблемної ситуації використовуються деякі типові структури, повнота описів яких залежить від типу розв'язуваної задачі.

Процес прийняття рішень - це система дій, в результаті якої здійснюється вибір оптимального альтернативного рішення з метою досягнення поставленого завдання.

Етапи підготовки і прийняття рішення:

- виявлення проблемної ситуації, визначення мети рішення і критеріїв його результатів;

- етап збору інформації, аналізу інформації та вибору оптимального рішення;

- організація виконання прийнятого рішення. Тут здійснюється розробка плану реалізації рішення; визначення термінів виконання проміжних дій; призначення відповідальних осіб і т.д.

Існують наступні рівні прийняття рішення: організаційний; підготовка та аналіз даних; підготовка завдання; розробка альтернатив; прийняття рішення; інформаційний; отримання і підготовка даних; формулювання проблемної ситуації; підготовка завдання; розробка моделі та методу рішення; розробка альтернатив; прогноз і оцінка; остаточне визначення критеріїв вибору; вибір оптимального рішення; оформлення рішення; технологічний; пошук, отримання та сприйняття даних; фільтрація і стиснення даних; виявлення ситуації і постановка проблеми; визначення проблемної ситуації; структуризація проблемної ситуації; визначення цілей, критеріїв, умов; узгодження і оцінка приватних завдань у складі загальної задачі; визначення приватних критеріїв і уподобань; вибір рішення; оцінка результатів вибору; реалізація рішення.

Перш ніж розглянути широко використовувані сучасними організаціями моделі необхідно описати три базових типи моделей:

- фізична модель (представляє те, що досліджується, за допомогою збільшеного чи зменшеного опису об'єкта або системи. Відмітна характеристика фізичної моделі полягає в тому, що в деякому змісті вона виглядає як модельована цілісність. Приклад: креслення заводу, його зменшена фактична модель, така фізична модель спрощує візуальне сприйняття і допомагає встановити, чи зможе конкретне устаткування фізично розміститися в межах відведеного для нього місця, а також вирішити інші проблеми. Автомобільні та авіаційні підприємства завжди виготовляють фізичні зменшені копії нових засобів

- пересування, щоб перевірити певні характеристики. Будучи точною копією, модель повинна поводити себе аналогічно розробляється новому автомобілю чи літаку, але при цьому коштує вона багато менше справжньої);

- аналогова модель (представляє досліджуваний об'єкт аналогом, який поводиться як реальний об'єкт, але не виглядає як такий. Приклад аналогової моделі - організаційна схема. Вибудовуючи її, керівництво в стані уявити собі

ланцюги проходження команд і формальну залежність між індивідами та діяльністю. Така аналогова модель явно більш простий і ефективний спосіб сприйняття і прояву складних взаємозв'язків структури великої організації, ніж, скажімо, складання переліку взаємозв'язку всіх працівників);

- математична модель (у цій моделі, званої також символічною, використовуються символи для опису властивостей або характеристик об'єкту чи події).

Побудова моделі є процесом. Основні етапи цього процесу - постановка задачі, побудова, перевірка на достовірність, застосування і відновлення моделі.

Як всі засоби і методи, моделі можуть привести до помилок. Ефективність моделі може бути знижена дією ряду потенційних погрішностей:

- недостовірні вихідні допущення (будь-яка модель спирається на деякі вихідні припущення та передумови. Це можуть бути піддаються оцінці передумови, які можна об'єктивно перевірити і прорахувати. Деякі передумови не піддаються оцінці і не можуть бути об'єктивно перевірені. Ніхто не знає напевно, чи відбудеться це дійсно. Оскільки такі передумови є основою моделі, то точність останньої залежить від точності передумов. Модель не можна використовувати для прогнозування, наприклад, потреби в запаси, якщо неточні прогнози збуту на майбутній період);

- інформаційні обмеження (основна причина невірогідності передумов і інших утруднень - це обмежені можливості в отриманні потрібної інформації, які впливають і на побудову та використання моделей. Точність моделей визначається точністю інформації з проблеми. Побудова моделі найбільш важко в умовах невизначеності. Коли необхідна інформація настільки невизначена, що її важко одержати, виходячи з критерію об'єктивності, керівнику, можливо, доцільніше покластися на свій досвід, здатність до судження, інтуїцію і допомогу консультантів);

- страх користувачів (модель не можна вважати ефективною, якщо нею не користуються. Основна причина використання моделі полягає в тому, що

керівники, яким вона призначена, можуть не цілком розуміти одержувані з допомогою моделі результати і тому бояться її застосовувати);

- слабке використання на практиці (згідно з рядом досліджень рівень методів моделювання в рамках науки управління перевершує рівень використання моделі. Одна з причин такого стану справ - страх. Інші причини - це недолік знань і опір змінам. Дана проблема підкріплює бажаність того, щоб на стадії побудови моделі штабні фахівці залучали до цієї справи користувачів. Коли люди мають можливість обговорити та краще зрозуміти питання, метод або передбачуване зміна, їх опір зазвичай знижується);

- надмірна вартість (вигоди від використання моделі мають з надлишком виправдовувати її вартість. При встановленні витрат на моделювання керівництву слід враховувати витрати часу керівників вищого і нижчого рівнів на побудову моделей і збір інформації, витрати і час на навчання, вартість обробки і зберігання інформації.

Число всіляких конкретних моделей майже також велика, як і кількість проблем, для вирішення яких вони були розроблені. Найбільш поширеними типами моделей науки управління є теорія ігор, моделі теорії черг або модель оптимального обслуговування, моделі управління запасами, моделі лінійного програмування, імітаційне моделювання, економічний аналіз, теорія корисності.

Теорія ігор. Одна з найважливіших змінних, від якої залежить успіх організації, - конкурентоспроможності. Очевидно, здатність прогнозувати дії конкурентів означає перевагу для будь-якої організації. Теорія ігор - метод моделювання оцінки впливу прийнятого рішення на конкурентів.

Теорію ігор розробили військові з тим, щоб у стратегії можна було врахувати можливі дії противника. У бізнесі ігрові моделі використовуються для прогнозування реакції конкурентів на зміну цін, нові компанії підтримки збуту, пропозиції додаткового обслуговування, модифікацію та освоєння нової продукції. Якщо, наприклад, за допомогою теорії ігор керівництво встановлює, що при підвищенні цін конкуренти не зробить того ж, воно, ймовірно, має

відмовитися від цього кроку, щоб не потрапити в невигідне положення в конкурентній боротьбі.

Теорія ігор використовується не так часто, як інші моделі. На жаль, ситуації реального світу найчастіше дуже складні, і на стільки швидко змінюються, що неможливо точно спрогнозувати, як відреагують конкуренти на зміну тактики фірми. Тим не менш, теорія ігор корисна, коли потрібно визначити найбільш важливі і вимагаючі обліку чинники в ситуації прийняття рішень в умовах конкурентної боротьби. Ця інформація важлива, оскільки дозволяє керівництву врахувати додаткові змінні або чинники, що можуть вплинути на ситуацію, і тим самим підвищує ефективність рішення.

Моделі управління запасами. Модель управління запасами використовується для визначення часу розміщення замовлень на ресурси та їх кількості, а також маси готової продукції на складах.. Будь-яка організація повинна підтримувати деякий рівень запасів, щоб уникнути затримок на виробництві і в збуті.

Ціль даної моделі - зведення до мінімуму негативних наслідків накопичення запасів, що виражається в певних витратах. Ці витрати бувають трьох основних видів: на розміщення замовлень, на зберігання, а також втрати, пов'язані з недостатнім рівнем запасів. У цьому разі продаж готової продукції або надання обслуговування стають неможливими, а також виникають втрати від простою виробничих ліній, зокрема, у зв'язку з необхідністю оплати праці працівників, хоча вони не працюють в даний момент.

Підтримання високого рівня запасів позбавляє від втрат, обумовлених їх нестачею. Закупівля у великих кількостях матеріалів, необхідних для створення запасів, у багатьох випадках зводить до мінімуму витрати на розміщення замовлень, оскільки фірма може отримати відповідні знижки і знизити обсяг “паперової роботи”. Однак ці потенційні вигоди перекриваються додатковими витратами типу витрат на зберігання, перевантаження, виплату відсотків, витрат на страхування, втрат від псування, крадіжок і т.д.

Модель лінійного програмування. Застосовують для визначення оптимального способу розподілу дефіцитних ресурсів при наявності конкуруючих

потреб. Лінійне програмування зазвичай використовують фахівці штабних підрозділів для вирішення виробничих труднощів.

Типові варіанти застосування лінійного програмування в управлінні виробництвом:

- планування виробництва (складання графіків виробництва, що мінімізують загальні витрати з урахуванням витрат у зв'язку зі зміною ставки відсотка, заданих обмежень щодо трудових ресурсів та рівнями запасів);

- планування асортименту виробів (визначення оптимального асортименту продукції, в якому кожному її виду властиві свої витрати і потреби в ресурсах);

- маршрутизація виробництва виробу (визначення оптимального технологічного маршруту виготовлення виробу, яке має бути послідовно пропущено через кілька обробних центрів, причому кожна операція центру характеризується своїми витратами та продуктивністю);

- управління технологічним процесом (зведення до мінімуму виходу стружки при різанні сталі, відходів шкіри або тканини в рулоні або полотнище);

- регулювання запасів (визначення оптимального поєднання продуктів на складі або в сховище);

- календарне планування виробництва (складання календарних планів, які мінімізують витрати з урахуванням витрат на утримання запасів, оплата понаднормової роботи і замовлень на стороні);

- планування розподілу продукції (складання оптимального графіка відвантаження з урахуванням розподілу продукції між виробничими підприємствами і складами, складами і магазинами роздрібної торгівлі);

- визначення оптимального місця розташування нового заводу (визначення найкращого пункту розташування шляхом оцінки витрат на транспортування між альтернативними місцями розміщення нового заводу і місцями його постачання та збуту готової продукції);

- календарне планування транспорту (мінімізація витрат подання вантажівок під навантаження і транспортних суден до навантажувальних причалів);

- розподілу робітників (мінімізація витрат при розподілі робітників за верстатів і робочих місць);

- перевантаження матеріалів (мінімізація витрат при маршрутизації руху коштів перевантаження матеріалів, наприклад, автонавантажувачів, між відділеннями заводу і доставці матеріалів з відкритого складу до місць їх переробки на вантажних автомобілях різної вантажопідйомності з різними ТЕХ).

Імітаційне моделювання. Всі описані вище моделі мають на увазі застосування імітації в широкому сенсі, оскільки всі є замінниками реальності. Тим не менш як метод моделювання, імітація конкретно означає процес створення моделі та її експериментальне застосування для визначення змін реальної ситуації. Головна ідея імітації полягає у використанні якогось пристрою для імітації реальної системи, щоб дослідити і зрозуміти її властивості, поведінку та характеристики. Аеродинамічна труба - приклад фізично відчутній імітаційної моделі, використовуваної для перевірки характеристик розроблюваних літаків і автомобілів. Фахівці з виробництва та фінансів можуть розробляти моделі, що дозволяють імітувати очікуваний приріст продуктивності та прибутку в результаті застосування нової технології або зміни складу робочої сили.

Імітація використовується в ситуаціях, занадто складних для математичних методів типу лінійного програмування. Це може бути пов'язано з надмірно великим числом змінних, труднощами математичного аналізу певних залежностей між змінними або високим рівнем невизначеності.

Отже, імітація - це часто дуже практичний спосіб підстановки моделі на місце реальної системи або натурального прототипу. Експерименти на реальних або прототипних системах коштують дорого і тривають довго, а релевантні змінні не завжди піддаються регулюванню. Експериментуючи на моделі системи, можна встановити, як вона буде реагувати на певні зміни чи події, в той час коли відсутня можливість спостерігати цю систему в реальності. Якщо результати експериментування з використанням імітаційної моделі свідчить про те, що модифікація веде до поліпшення, керівник може з більшою упевненістю приймати рішення про здійснення зміни в реальній системі.

Економічний аналіз. Майже всі керівники сприймають імітацію як метод моделювання. Однак багато хто з них ніколи не думали, що економічний аналіз - очевидно найбільш поширений метод - це теж одна з форм побудови моделі. Економічний аналіз вбирає в себе майже всі методи оцінки витрат і економічних переваг, а також відносної рентабельності діяльності підприємства. Типова економічна модель заснована на аналізі беззбитковості, методі прийняття рішень з визначенням точки, в якій загальний дохід зрівнюється з сумарними витратами, тобто точки, в якій підприємство стає прибутковим.

Обсяг виробництва, що забезпечує беззбитковість, можна розрахувати майже по кожному виду продукції або послуги, якщо відповідні витрати вдається визначити. Це може бути число сидінь у літаку, які повинні бути зайняті пасажирами, число відвідувачів у ресторані, обсяг збуту нового типу автомобіля.

Непостійна економічна і політична обстановка змушує підприємства ретельніше і виважено приймати різні рішення, складати плани розвитку, оцінюючи існуючу реальність.

Багато дослідження, проведені в США та країнах Європи, свідчать про те, що навіть процвітаючі бізнесмени приймають обґрунтовані і осмислені рішення тільки в половині випадків. Можна тільки дивуватися тому, як деякі бізнесмени приймають рішення, неспроможність яких видно навіть недосвідченій людині. Адже підвищення якості рішень, що приймаються господарськими керівниками, є найважливішим резервом підвищення ефективності всього суспільного виробництва.

Моделювання дозволяє заздалегідь передбачити хід подій і тенденції розвитку, властиві керованій системі, з'ясувати умови її існування та встановити режим діяльності з урахуванням впливу різних факторів. При цьому, на перший погляд, може здатися, що чим більша кількість факторів враховано в моделі, тим краще сама модель. Насправді деталізована модель не завжди доцільна, оскільки це надмірно ускладнює модель і представляє труднощі для її аналізу.

Вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень і відповідно підвищення якості прийнятих рішень досягається за рахунок використання

наукового підходу, моделей і методів прийняття рішень. Модель є представленням системи, ідеї або об'єкта. Необхідно використовувати моделі через складність організацій, неможливості проводити експерименти в реальному світі, необхідності заглядати в майбутнє. Основні типи моделей: фізичні, аналогові і математичні (символічні). Спираючись на методи менеджер витрачає набагато менше часу для прийняття рішень. Тобто методи прийняття управлінських рішень дозволяють економити як час, так і засоби.

1.3 Шляхи підвищення прибутку підприємства за рахунок прийняття оптимальних рішень

Будь-яка управлінська діяльність у будь-якій сфері життєдіяльності: економіка, політика, маркетинг, і ін пов'язана з прийняттям рішень з будь-яких ситуацій. Таким чином рішення - це: набір управлінських дій особи, що приймає рішення, спрямовані на об'єкт управління для досягнення поставлених цілей.

Управлінське рішення являє собою сукупність дій особи, що приймає рішення, визначає на основі знання об'єктивних законів функціонування економічної системи (об'єкта), аналізу інформації про її стан і власних знань, програму вирішення проблемної ситуації. Рішення-це продукт і мета господарської діяльності, визначають кінцевий результат задачі прийняття рішення, а саме: програма до дії, яка змінить існуючий стан системи.

Кожне рішення являє собою процес впливу на об'єкт управління і характеризується як управлінський вплив. Це показано на рисунку 1.1.

Типи управлінських рішень:

- рішення, спрямовані на зміну швидкості процесів і явищ. Вони викликаються порушеннями взаємодії елементів економічної системи через збій ходу керованого процесу або диспропорції ресурсів.(рішення, напр. На зменшення часу ремонту, підвищення оперативності надання даних та ін.);

- рішення, спрямовані на зміну напряму процесів і явищ. Формуються у зв'язку з дисбалансом цілей або порушенням взаємодії елементів економічної системи, які перебувають на різних рівнях ієрархії або елементів однієї групи. Зв'язку елемент-елемент однієї групи; елемент однієї групи і елемент іншої групи або елемент-система (наприклад, рішення спрямовані на зміни кількісних факторів процесів, а також введення в розгляд нових факторів, які необхідно врахувати);

- рішення, спрямовані на зміну змісту процесів і явищ. Характеризуються неможливістю вирішення проблемної ситуації в існуючих умовах через події дисбалансу між фактичним і запланованим станом. Тут потрібна зміна змісту процесів, що відбуваються, адаптація їх до конкретних умов. При цьому необхідна нова інформація для проведення аналізу ситуації та вироблення ефективного рішення.

Ці рішення викликаються рівневою невідповідністю проблеми та умовами її дозволу. (зміна стратегії підприємства в області інвестицій, виробництва продукції та інші).

По спрямованості рішення поділяються на:

- стратегічні, визначають головні напрямку розвитку організації;
- тактичні, що передбачають досягнення більш приватних цілей;
- регулюючі, спрямовані на відновлення (зміна) пропорцій, усунення відхилень у функціонуванні підприємства і окремих його частин.

По відношенню до проблемної ситуації рішення поділяються на:

- аналітичні, спрямовані на рішення задач, що випливають з аналізу і оцінки показників, що діагностують рівень кризового стану підприємства;
- нейтралізуючі, спрямовані на усунення причин виникнення проблем;
- поточні, вирішують поточні завдання управління;
- прогнозні - спрямовані на рішення завдань на перспективу.

Функції прийнятих рішень:

- оціночні, що застосовуються для оцінки і аналізу стану наявної ситуації;
- планово-прогнозні, вирішують проблеми формування раціональних планів діяльності, прогнозу розвитку економічної системи;

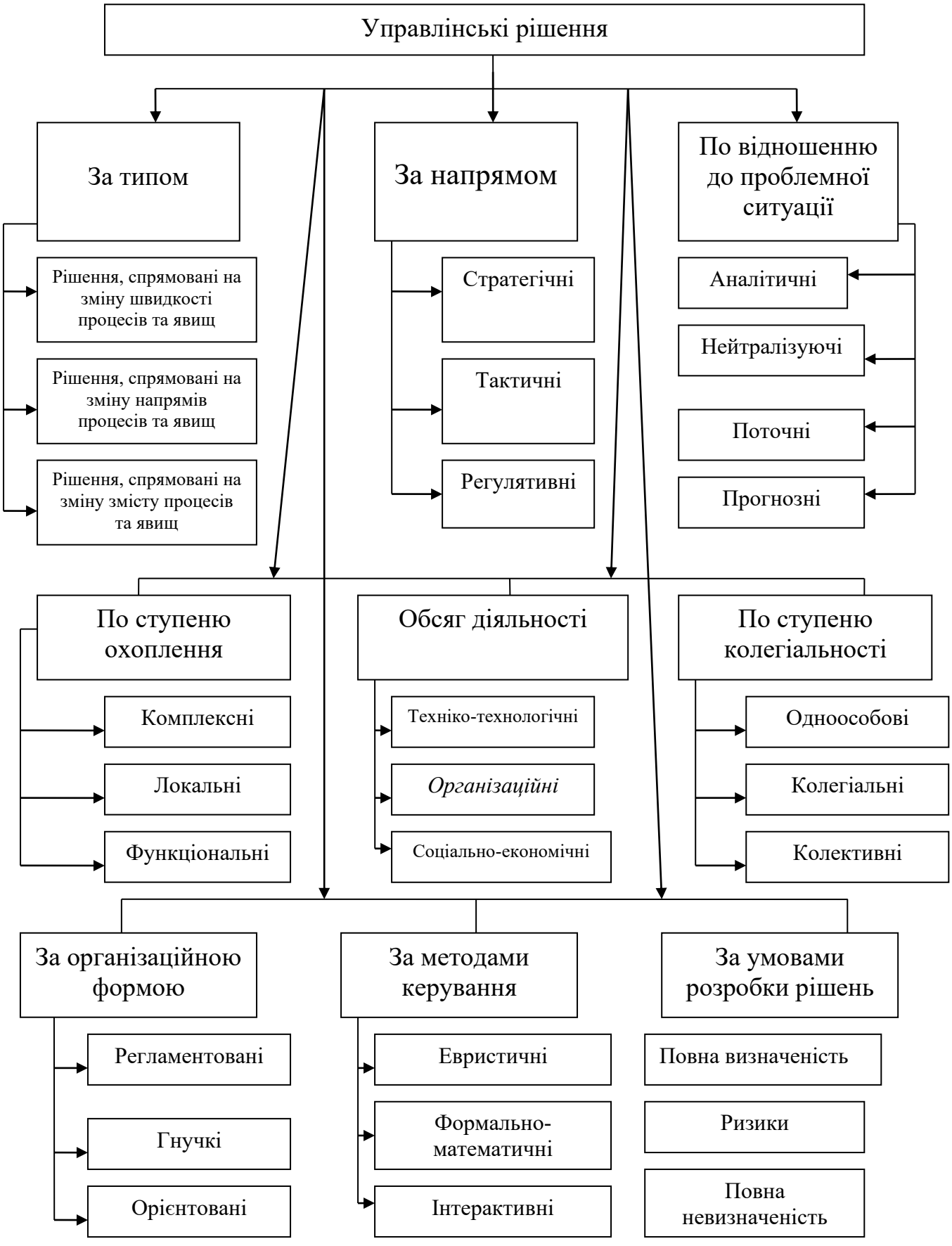


Рисунок 1.1 - Класифікація управлінських рішень

- організаційні, які вирішують нагальні проблеми формування і вибору конкретної стратегії;

- контрольні, вирішують проблеми вибору оптимальних методів і прийомів контролю економічних процесів.

За ступенем охоплення розрізняються рішення:

- комплексні, що охоплюють все підприємство;

- локальні - для окремих підрозділів організації (цехів, дільниць, виробництв, відділів, служб);

- функціональні (тематичні), що відносяться до конкретних функціональним підрозділам підприємства.

За охопленням мети діяльності рішення прийнято підрозділяти на:

- одноцільові, що характеризуються наявністю однієї мети;

- багатоцільові, характеризуються необхідністю одночасного досягнення кількох різнорідних цілей (наприклад: забезпечення якості продукції і оздоровлення навколишнього середовища).

По області діяльності можна виділити наступні типи рішень:

- технічні, пов'язані зі зміною конструкції виробів;

- технологічні, пов'язані з поліпшенням технології виготовлення продукції;

- організаційні, пов'язані із зміною порядку та структури економічної системи;

- економічні, пов'язані з економічними аспектами діяльності підприємстві;

- соціальні, що охоплюють соціальні аспекти діяльності економічного об'єкта.

За організаційною формою виконання управлінські рішення можна розбити на наступні групи:

- строго регламентовані, визначають конкретних виконавців, алгоритми виконання завдання, методи й терміни реалізації, задіяні ресурси:

- гнучкі, яких описується і конкретизується тільки завдання на виконання;

- орієнтуючі, в яких задається тільки загальний напрямок діяльності.

За ступенем колегіальності при розробці, рішення можна розділити на:

- одноосібні (зазвичай це рішення, які не стосуються принципових проблем в економічній системі);

- колегіальні (або групові), що вимагають наявності групи фахівців у галузі відповідної розв'язуваної проблеми або спеціальної підготовки;

- колективні - рішення загального характеру, що формуються в основному великою кількістю зацікавлених людей (загальні зборів, зборів акціонерів та ін).

Експерти вибирають своє рішення відповідно до індивідуальних уподобань. І якщо вони не збігаються, то виникає вектор переваг, який визначають за допомогою одного з таких принципів:

- принципу більшості голосів - вибирається рішення, що має найбільше число прихильників;

- принципу диктатора - за основу береться думка однієї особи групи. Цей принцип характерний для військових організацій, а також для прийняття рішень у надзвичайних обставинах;

- принцип Курно використовується в тому випадку, коли коаліцій немає, тобто пропонується число рішень, рівне числу експертів. У цьому випадку необхідно знайти таке рішення, яке б відповідало вимозі індивідуальної раціональності без обмеження інтересів кожного окремо;

- принцип Парето - використовується при прийнятті рішень, коли всі експерти утворюють єдине ціле, одну коаліцію. У цьому випадку оптимальним буде таке рішення, що невигідно змінювати відразу всім членам групи, оскільки воно об'єднує їх у досягненні загальної цілі;

- принцип Еджворта використовується в тому випадку, якщо група складається з декількох коаліцій, кожній із котрих невигідно відміняти своє рішення. Знаючи уподобання коаліцій, можна прийняти оптимальне рішення, не наносячи шкоди одне одному.

За методами розробки управлінських рішень виділяються:

- евристичні, що формуються на основі великого досвіду роботи в даній сфері діяльності (передбачають вивчення принципів, алгоритмів рішення альтернативних завдань у нетипових ситуаціях, які можуть надалі бути перенесені на рішення поточних завдань . Наприклад, досвід та інтуїція керівника);

- формально-математичні, засновані на формальній моделі варіанту рішення;

- інтерактивні, що виробляються в результаті взаємодії особи, що приймає рішення і системи підтримки прийняття рішень.

За умовами розробки рішень їх можна розділити на рішення, що формуються:

- в умовах повної визначеності (результат відомий);

- в умовах ризику (можливо безліч варіантів результату, мають певну ймовірність прояву);

- в умовах повної невизначеності (будь-яке рішення має безліч варіантів результатів, результат яких невідомий)

Процес прийняття рішення - це послідовність взаємопов'язаних кроків, різних для кожного виду розв'язуваної проблеми, що потребують різнорідної інформації і технологічного забезпечення.

Основні етапи процесу прийняття рішення:

- усвідомлення і передбачення проблеми - експрес-діагностика зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;

- формулювання проблеми - постановка цілей і завдань вирішення проблеми; оцінка альтернатив досягнення цілі;

- підготовка рішення - збір, аналіз, обробка інформації; бенчмаркінг; визначення можливих стратегій; оцінка відповідності обраної стратегії поставленим цілям;

- прийняття рішення - вибір стратегічного дії;

- контроль за реалізацією прийнятого рішення - оцінка змін у зовнішній і внутрішньому середовищі підприємства; аналіз ходу реалізації стратегії; коригування стратегії.

На сьогоднішній день ситуація така, що повне дотримання етапів проходження процесу прийняття рішення неможливо, так як підходить лише для певних, вже вивчених задач. На практиці зустрічаються складні, слабоструктурні завдання, які вимагають хоча б вибору найбільш оптимального рішення з існуючих.

Висновки до розділу 1

Існує три типу управлінських рішень: стандартні рішення (для типових ситуацій); рішення – удосконалення; оригінальні рішення.

Найбільш використовувані рішення - удосконалення, оскільки більшості економічних ситуацій, яким потрібні управлінські рішення, задовольняють типові рішення з деякими змінами

Оригінальні рішення використовуються, якщо потрібен новий підхід до вирішення проблемної ситуації.

Основна проблема при моделюванні процесів прийняття рішень, полягає в тому, що обов'язково є випадкові процеси, що виникають із-за впливу зовнішніх факторів або негативно налаштованих факторів внутрішнього середовища. Фактори внутрішнього середовища з'являються внаслідок появи індивідуальних переваг, які йдуть у розріз з об'єктивними.

Головними показниками, які відображають фінансові результати діяльності підприємства є дохід і прибуток. Ці показники є вирішальними для підприємства тому, що відображають мету його діяльності, а також цікавлять інвесторів, кредиторів, фінансові органи, податкову службу, фондові біржі.

Основний показник є прибуток, який іноді замінюють показником доходу.

Доход підприємства - це більш загальний показник і прибуток входить до величини доходу.

Доход досить поширений показник серед економічних показників. Зміст його не є однозначним. Часто цим поняттям позначають загальну виручку чи суму грошових надходжень підприємства або окремої особи, існує поняття національний доход, доход сім'ї і т.д.

Будь-яка управлінська діяльність у будь-якій сфері життєдіяльності: економіка, політика, маркетинг, і ін пов'язана з прийняттям рішень з будь-яких ситуацій. Таким чином рішення - це: набір управлінських дій особи, що приймає рішення, спрямовані на об'єкт управління для досягнення поставлених цілей.

Управлінське рішення являє собою сукупність дій особи, що приймає рішення, визначає на основі знання об'єктивних законів функціонування економічної системи (об'єкта), аналізу інформації про її стан і власних знань, програму вирішення проблемної ситуації. Рішення-це продукт і мета господарської діяльності, визначають кінцевий результат задачі прийняття рішення, а саме: програма до дії, яка змінить існуючий стан системи.

На сьогоднішній день ситуація така, що повне дотримання етапів проходження процесу прийняття рішення неможливо, так як підходить лише для певних, вже вивчених задач. На практиці зустрічаються складні, слабоструктурні завдання, які вимагають хоча б вибору найбільш оптимального рішення з існуючих.

2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА»

2.1 Значення економічного та фінансового аналізу в роботі підприємства

Вивчення явищ природи і громадського життя неможливо без аналізу. Сам термін «аналіз» походить від грецького слова analisis, що в перекладі означає «розділяю», «розчленовую». У такий спосіб аналіз у вузькому плані являє собою розчленовування, розподіл явища або предмета на складові частини для вивчення їх як частин цілого. Разом з тим варто відмітити, що численні явища не можуть бути осмислені лише за допомогою аналізу.

Найбільш близький до аналізу синтез. Аналіз виникає в діалектичній, суперечливій єдності з цим поняттям. Синтез – від грецького sinthesis – об'єднання раніш розподілених елементів об'єкта, що вивчається як єдине ціле. Він виявляє зв'язки і залежності між окремими частинами досліджуваного предмета.

Особисте значення аналіз і синтез придбали в економіці. Аналізом у широкому розумінні займається теорія економічного аналізу; у професійному – економічний аналіз фінансово-господарчої діяльності виявляється у відповідних галузях промисловості, сільському господарстві, будівництві, торгівлі і т.д.

Перехід до ринкової економіки по-новому порушив питання управління підприємством, як суб'єктом ринкових відносин. Функціонування підприємства пов'язане зі змінами як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі його діяльності, що обумовлює необхідність розробки нових підходів щодо визначення цільової функції його діяльності, обґрунтування економічних передумов досягнення оптимальних розмірів прибутку, що забезпечують конкурентоздатність і розвиток підприємства в умовах ринку. Досягти його можна за допомогою аналізу як економічного, так і фінансового.

Економічний аналіз являє собою самостійну область наукових знань, що має свій предмет та об'єкти дослідження, цільову спрямованість, метод, методику, засоби і прийоми для виявлення того істотного в предметі й об'єктах, що цікавить

дану науку та користувачів результатів економічного аналізу.

Як предмет економічного аналізу варто розглядати причинно-наслідкові зв'язки економічних процесів, що дозволяє розкрити їх сутність і правильно оцінити досягнуті результати.

Як сукупний об'єкт аналізу виникає господарська діяльність організацій.

Економічний аналіз являє собою не тільки самостійну область економічних знань, але є також сферою практичної діяльності управлінського персоналу різного рівня.

Управлінська діяльність у цьому випадку базується на сукупності навичок, що сформовані на базі наукових знань, володінні методами, методиками і процедурами аналізу, знанні і дотриманні вимог, що пред'являються бізнесом до аналітичної інформації.

Аналітичне дослідження, його результати та їх використання в управлінні виробництвом, повинне відповідати визначеним вимогам.

Ці вимоги впливають на аналітичне дослідження та повинні обов'язково виконуватися при організації проведення аналізу та практичному використанні його результатів.

Основними принципами економічного аналізу є:

- аналіз повинен базуватися на державному підході при оцінці економічних явищ, процесів та результатів господарювання, тобто, оцінюючи визначені прояви економічного життя, необхідно враховувати їхню відповідність державній, економічній, соціальній, екологічній, міжнародній політиці та законодавству;

- аналіз повинен мати науковий характер, тобто базуватися на положеннях діалектичної теорії, враховувати вимоги економічних законів розвитку виробництва, використовувати досягнення НТП, передового досвіду та новітніх методів економічного дослідження;

- аналіз може бути комплексний. Комплексність дослідження вимагає охоплення всіх частин та всіх сторін діяльності і усебічного вивчення причинних залежностей в економіці підприємства;

- забезпечення системного підходу, якщо кожен об'єкт, що вивчається,

розглядається як складна динамічна система, що складається з ряду елементів, які визначеним чином пов'язані між собою та зовнішнім середовищем. Вивчення будь-якого об'єкта повинне здійснюватися з урахуванням усіх внутрішніх та зовнішніх зв'язків, взаємозалежності і взаємопідпорядкованості його окремих елементів;

- економічний аналіз повинен бути об'єктивним, точним та конкретним. Він повинен базуватися на достовірній, перевіреній інформації, що реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки його повинні бути обґрунтовані точними економічними розрахунками;

- аналіз повинен бути діючий, активно впливати на хід виробництва та його результати, вчасно виявляти недоліки в роботі й інформувати про це керівництво підприємства;

- аналіз повинен проводитися за планом, систематично, а не від випадку до випадку;

- аналіз може бути оперативний. Оперативність означає уміння швидко та чітко проводити аналіз і приймати управлінські рішення;

- демократизм аналізу – участь у проведенні аналізу широкого кола працівників підприємства. Забезпечує більш повне виявлення передового досвіду і використання наявних внутрішніх господарських резервів;

- аналіз повинен бути ефективний, тобто витрати на його проведення повинні давати багаторазовий ефект.

Усі ці принципи дуже важливі та мають велике значення при проведенні економічного аналізу. Лише дотримуючись всіх цих принципів можна провести точний, повний та достовірний аналіз об'єкта.

Щодо методу економічного аналізу, то він є головним поняттям у теорії економічного аналізу. Кожна наука вивчає свій предмет за допомогою визначеного методу, визначення сутності якого є першим кроком при її вивченні.

Існує чимало різних методів. Розрізняють: загальні й одиничні методи дослідження. Якщо перші звичайно використовують майже скрізь, то одиничні придатні для рішення вузького кола задач і, як правило, у межах однієї

дисципліни.

Формування нових наук та дисциплін служить причиною появи нових методів наукового пізнання або пристосування до потреб дослідження вже існуючих.

Під час аналізу використовують добре відомі та випробувані практикою методи. Серед основних методів економічного аналізу можна виділити такі:

- аналітичний;
- деталізований;
- порівняння і моделювання;
- балансовий;
- елімінування;
- статистичний;
- економіко-математичний.

Основним методом аналізу є аналітичний, за допомогою якого таке складне явище, як господарська діяльність підприємства умовно розділяється на окремі, більш прості складені елементи, а потім вивчаються їх кількісні та якісні сторони, зв'язки та взаємодії.

Крім аналітичного, застосовуються також інші методи та технічні прийоми. У своїй сукупності вони складають притаманну тільки цій дисципліні методику дослідження економічних явищ.

Більшість показників, що характеризують роботу підприємств - підсумкові. Розкладання підсумкових показників дає можливість побачити серйозні відмінності та розмаїтість первісних показників.

Тому виникає потреба йти від загальних показників до деталізованих, послідовно розчленовуючи загальні показники на складені. Такий аналітичний засіб називають деталізацією.

Розчленовування складних явищ на більш прості, або складені, здійснюється за такими основними напрямками: утворюючі фактори, якісні ознаки, підрозділи, часові.

При проведенні аналізу тією або іншою мірою деталізуються всі загальні

показники, що характеризують діяльність підприємства. Проте це не означає, що в кожному випадку проводиться глибока деталізація по кожному показнику або фактору.

З метою зменшення трудомісткості аналізу застосовують принцип головної ланки, що дає можливість із усієї сукупності інформації відокремити найбільш важливу, котра і піддається досить глибокій деталізації. Наприкінці варто помітити, що деталізація є не що інше, як одна з форм прояву аналітичного методу.

Якісну оцінку предметів і явищ можна дати за допомогою порівняння. Порівняння — це метод, за допомогою якого предмет (явище), що вивчається, характеризується через співвідношення, вимір, зіставлення з іншими однорідними предметами або явищами. Звичайно, порівняння проводять з відомими предметами, що виконують роль еталонів визначених властивостей або ознак. Такими еталонами можуть бути норми, нормативи, планові показники, ціни, середні дані і т.п.

Для вивчення складних явищ застосовують метод моделювання, при якому будують зменшені предмети або умовні подоби (образи), що змінюють у нашій уяві відповідної дійсності предмети або явища.

За допомогою моделей досліджують сутність предметів та явищ найбільш простим, а подекуди і дешевим способом. Моделі дають можливість зосередити увагу дослідників на найбільш істотних характеристиках предметів або явищ, сприяють швидкому нагромадженню необхідних знань у різних умовах роботи.

Використання балансового методу базується на обмеженості кінцевої величини матеріальних ресурсів і твердих взаємозв'язків між окремими елементами сукупності, що у зв'язку з цим виникають.

Особливо часто застосовують сальдовий метод як різновид балансового методу. Цим методом можна визначити величину останнього фактора, якщо уже відомий сумарний вплив всіх інших факторів, крім нього, і загальна зміна результативного показника. Сальдовий метод дуже доречно використовувати там, де прямий розрахунок впливу будь-якого фактора технічно складний або

незручний з інших розумінь (наприклад, занадто трудомісткий).

Елімінування (від лат. eliminare – виключати, відстороняти). Суть цього методу полягає в тому, що, відокремлюючись від взаємовпливу факторів, послідовно розглядається вплив кожного фактора на результативний показник за незмінності інших факторів. У практиці економічного аналізу застосовують кілька способів елімінування: ланцюгові підстановки; спосіб абсолютних розходжень; спосіб відносних розходжень.

Серед статистичних методів, що використовуються в аналізі особливе місце займає табличний метод.

Динамічні ряди — це порівняння не двох, а декількох предметів, показників. Розрізняють інтервальні та моментні динамічні ряди.

Симплексний метод, транспортна задача, мережні методи планування. Такі методи передбачають використання комп'ютерної технології та належних програм.

Соціологічні методи дослідження – насамперед, анкетний, опитування, співбесіди й ін.

Анкетний метод — це письмове опитування працівників, причетних до деяких проблем або виробництва з метою з'ясування окремих питань.

Знання психології людей, їхньої готовності до співробітництва, можливості одержання інформації в незміненому вигляді — дуже важливі моменти в проведенні досліджень за допомогою соціологічних методів.

Фінансовий аналіз є істотним елементом фінансового менеджменту. Зміст аналізу заключається у вивченні розміщення та використання способів виробництва, платоспроможності підприємства, забезпеченості власними оборотними коштами, стану виробничих запасів, власних та позикових джерел їхнього формування, дисципліни в розрахунках з іншими підприємствами, організаціями, державою, в оцінці використання засобів господарювання по їх призначенню.

Основною метою фінансового аналізу є одержання невеликої кількості ключових (найбільш інформативних) параметрів, що дають об'єктивну та точну

картину фінансового стану підприємства, його прибутків та збитків, змін у структурі активів та пасивів, розрахунків з дебіторами та кредиторами.

Основний зміст зовнішнього фінансового аналізу, що здійснюється партнерами підприємства, за даними публічної фінансової звітності:

- аналіз абсолютних показників прибутку;

- аналіз відносних показників рентабельності;

- аналіз фінансового стану;

- аналіз ефективності використання запозиченого капіталу.

Існує різноманітна економічна інформація про діяльність підприємства та багато способів аналізу цієї діяльності.

Фінансовий аналіз за даними фінансової звітності називають класичним способом аналізу.

Внутрішній аналіз використовує як джерело інформації, так і інші дані системного бухгалтерського обліку, дані про технічну підготовку виробництва, нормативну і планову інформацію, та інші джерела.

Основний зміст внутрішньогосподарського фінансового аналізу може бути доповнений також іншими аспектами, що мають значення для оптимізації управління, наприклад такими, як аналіз ефективності авансування капіталу, аналіз взаємозв'язку витрат, обороту та прибутку.

У системі внутрішньогосподарського управлінського аналізу є можливість поглиблення фінансового аналізу за рахунок залучення даних управлінського виробничого обліку, іншими словами, є можливість проведення комплексного економічного аналізу й оцінки ефективності господарської діяльності.

Питання фінансового та виробничого аналізу взаємозалежні при обґрунтуванні бізнес планів, при контролі за їхньою реалізацією, у системі маркетингу, тобто в системі управління виробництвом та реалізацією продукції, робіт і послуг, орієнтованої на ринок.

Особливостями управлінського аналізу є:

- використання всіх джерел інформації для аналізу;

- комплексність аналізу, вивчення всіх сторін діяльності підприємства;

- інтеграція обліку, аналізу, планування й ухвалення рішення;

- максимальна таємничість результатів аналізу з метою збереження комерційної таємниці.

Оцінка фінансового стану включає розгляд кожного показника, отриманого в результаті аналізу, з погляду відповідності його рівня нормальному для даного підприємства рівню факторів, що вплинуло на розмір показника, і можливих його змін у випадку зміни того іншого фактора, необхідного розміру показника на перспективу і способи досягнення цього розміру.

Задачею оцінки фінансового стану є також відповідь на питання, яким він був би, якби змінилися ті або інші умови діяльності підприємства.

Головною задачею аналізу господарської діяльності підприємства є виявлення невикористаних внутрішніх резервів.

Аналіз господарської діяльності є засобом систематичного всебічного контролю і перевірки виконання плану. Для цієї мети і здійснюється перевірка виконання плану з кількісних та якісних показників.

Аналіз виробничо-фінансової діяльності за рік, квартал, місяць дає можливість підвести підсумки роботи підприємства за відповідний звітний період, розробити заходи щодо подальшого підвищення ефективності роботи.

Однак такий аналіз не дає можливості вжити оперативних заходів по ліквідації можливих недоліків у момент їхнього виникнення. У даному випадку вирішального значення набуває поточний аналіз експлуатаційної роботи за декаду, добу.

Такий аналіз дає можливість оперативно реагувати на поліпшення якісних і об'ємних показників.

Основним методом аналізу виробничо-фінансової діяльності підприємства є порівняння досягнутих показників із планом і нормативами, рівнем минулого року і показниками, досягнутими в передових підприємствах.

Вихідними для аналізу є дані статистичного та бухгалтерського обліку і звітності, норми, нормативи, звітні матеріали про виконання завдань. При аналізі використовують акти ревізій та матеріали перевірок роботи підприємства

вищестоячими організаціями.

При аналізі виробничо-фінансової діяльності послідовно розглядають виконання плану:

- обсягу роботи та якісних показників в експлуатаційній роботі;
- показників по праці;
- використання виробничих фондів;
- показників собівартості продукції та ін.

2.2 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА»

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА» створене згідно із Законами України «Про підприємництво», «Про господарські товариства», «Про підприємства в Україні», та об'єднання на частковій основі грошових внесків фізичних осіб та є підприємством в організаційно-правовій формі товариства з обмеженою відповідальністю.

Місцезнаходження ТОВ ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА»: Україна, м.Київ

ТОВ ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА»є юридичною особою згідно із законодавством України. Підприємство набуває прав юридичної особи з дня його державної реєстрації у встановленому законом порядку.

ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА» створюється для здійснення підприємницької діяльності з метою задоволення громадських потреб, одержання прибутку і на його основі розширення виробництва продукції, реалізації виробничо-економічних і соціально-культурних інтересів учасників підприємства і осіб, що працюють за наймом; для прискорення розробки та впровадження науково-технічних досягнень у виробництво, та з метою, задоволення інтересів населення, підприємств та учасників підприємства у необхідній продукції, здійснення широкого спектру різноманітних сервісних послуг.

Мета ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА» в отриманні прибутку з подальшим його розподілом між учасниками товариства.

Видами господарської діяльності є:

- неспеціалізована оптова торгівля;
- торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами;
- інші види неспеціалізованої роздрібної торгівлі в магазинах;
- роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах;
- роздрібна торгівля меблями, освітлюваними приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах;
- консультування з питань комерційної діяльності й керування;
- технічні випробування та дослідження;
- інші види роздрібної торгівлі поза магазинами;
- роздрібна торгівля медичними та ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах;
- установлення та монтаж машин і устаткування;
- оптова торгівля іншими машинами та устаткуванням;

ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА» вправі займатись будь-якими іншими видами діяльності, не забороненими чинним законодавством.

Види діяльності, які підлягають ліцензуванню, можуть здійснюватися ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА» тільки за умови наявності спеціального дозволу (ліцензії), отриманого у встановленому законом порядку.

ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА» є юридичною особою з моменту державної реєстрації, має самостійний баланс, поточний та інші рахунки в установах банків, круглу печатку та штампи зі своєю повною назвою, товарний знак та інші реквізити.

ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА» може відкривати і закривати рахунки в банках в порядку, визначеному чинним законодавством України як на її території, так і за її межами.

ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА» володіє на праві приватної власності відокремленим майном, вартість та кількість якого відображена на його самостійному балансі, може набувати від свого імені майнові та особисті немайнові права, набувати зобов'язань, що не суперечать чинному законодавству України, виступати від свого імені в суді, господарському суді.

ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА» може створювати на території України, а також за її межами дочірні підприємства, філії, представництва чи інші відокремлені підрозділи, передбачені чинним законодавством, міжнародними угодами (конвенціями, тощо), учасниками яких є Україна.

Філії та представництва ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА» діють від імені підприємства та на основі положень про них, затверджених ним, а дочірні підприємства — на основі затверджених ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА»статутів.

Майно ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА»складають основні та обігові засоби, а також інші кошти, вартість яких відображається у самостійному балансі підприємства.

Джерелом формування майна ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА»:

- майно, яке передане підприємству за розподільчим балансом;
- грошові та матеріальні внески учасників;
- доходи, які одержані від реалізації продукції, товарів, робіт та послуг;
- доходи від цінних паперів;
- кредити банків та кредиторів - громадян, підприємств, організацій, об'єднань, які надали підприємству у тимчасове користування на умовах повернення зі сплатою обумовлених відсотків свої грошові кошти;
- капітальні вкладення;
- безоплатні та благодійні внески підприємств, об'єднань і громадян;
- інші джерела, які не заборонені законодавством України.

Органами управління підприємства є Загальні збори учасників, Спостережна рада, Директор, Ревізійна комісія.

Вищим органом управління підприємства є Загальні збори учасників. Вони складаються з учасників ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА» або призначених ними

представників, які наділені відповідними повноваженнями. Учасник вправі в будь-який час замінити свого представника на зборах учасників, сповістивши про це інших учасників. Невизнання дій представника учасника, якого він представляє, не допускається.

Виконавчим органом підприємства є Директор, що призначається Загальними зборами учасників ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА» та здійснює оперативне керівництво його поточною діяльністю. Директор вирішує всі питання діяльності ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА», окрім тих, які віднесені до компетенції Загальних зборів учасників.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю Директора здійснюється Ревізійною комісією. Ревізійна комісія призначається загальними зборами учасників строком на 5 років. Члени ревізійної комісії можуть бути (або не бути) учасниками підприємства.

Перевірки фінансово-господарської діяльності здійснюються за дорученням Загальних зборів ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА» по власній ініціативі Ревізійної комісії або на вимогу учасників, які володіють у сукупності не менше ніж 10 % голосів.

Основним узагальнюючим показником виробничо-господарської та фінансової діяльності ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА» є його валовий прибуток.

Прибуток підприємства утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних і прирівняних до них витрат. З валового прибутку товариство вносить передбаченні законодавством України податки та інші платежі до бюджету. Прибуток, одержаний після цих розрахунків, залишається у повному розпорядженні ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА»: і розподіляється за рішенням Загальних зборів учасників:

- на формування фондів ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА» необхідних для його діяльності та розвитку;
- на виплату дивідендів учасникам;
- на придбання основних фондів;

Збитки підприємства покриваються за рахунок його Резервного фонду. У випадку недостатності коштів Резервного фонду Директор приймає рішення про інші джерела покриття збитків.

Директор визначає склад та обсяг відомостей, що складають комерційну таємницю та порядок її захисту.

Під комерційною таємницею розуміються секрети виробництва (методи та способи управління фінансами, маркетингом, виробництвом), ділові зв'язки, індивідуальні деталі комерційної діяльності, ділове листування підприємства і т.п.

За розголошення комерційної таємниці, проявленому у різних формах та якщо це призвело до матеріальних збитків або моральної шкоди підприємству, особа, що вчинила ці дії, притягається до відповідальності за рішенням зборів учасників.

Припинення діяльності ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА» відбувається шляхом його реорганізації (злиття, приєднання, розділу, перетворення) або ліквідації.

Реорганізація підприємства відбувається за рішенням загальних зборів ТОВ ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА». При реорганізації підприємства вся сукупність прав та обов'язків переходить до його правонаступників.

2.3 Аналіз використання основних фондів підприємства

При створенні підприємства вводяться в дію будинку, спорудження, устаткування й інші об'єкти основних засобів. У наслідку підприємства поповнюють свої основні фонди з метою нарощування виробничих потужностей, заміни засобів, що зносилися. Цей процес і варто розглядати як процес надходження основних засобів. Порядок відображення в бухгалтерському обліку основних засобів залежить від того, яким образом і на яких умовах вони придбан

Основні засоби враховуються в натуральній формі. Аналітичний облік

основних засобів ведеться в розрізі окремих інвентарних об'єктів. Під інвентарним об'єктом розуміється закінчений конструктивний обґрунтований пристрій чи комплекс предметів із усіма пристосуваннями, призначеними для виконання визначених функцій. Інвентарними об'єктами є окремі будинки, спорудження з усіма складеними пристроями, окремий верстат, прилад, апарат і вхідні в їхній склад пристосування.

Аналітичний облік відбиває технічну й економічну характеристику інвентарного об'єкта, його місцезнаходження, первісну оцінку і переоцінку по відбудовній вартості, а також норму і суму амортизаційних відрахувань.

Синтетичний облік основних засобів ведеться на рахунку 10 “Основні засоби”.

Це активний рахунок, сальдо дебетове означає первісну вартість, що знаходяться в розпорядженні підприємства об'єктів основних засобів. Обороти по дебету — надходження основних засобів на баланс підприємства, що враховуються по первісній вартості.

Сума витрат, що зв'язана з поліпшенням об'єкта, що приводить до збільшення майбутніх економічних вигод, оборот по кредиту — вибуття основних засобів унаслідок продажу, безкоштовної передачі невідповідність критеріям визначених активом, а також унаслідок ліквідації об'єкта основних засобів, сума уцінки основних засобів.

Окремим розрахунком визначається сума втрат від ліквідації основних засобів, що складається з величини не до амортизованої частини первісної вартості об'єкта і витрати по ліквідації, мінус надходження від ліквідації за ціною можливого використання .

Дані про наявність основних фондів наведено у таблиці 2.1, динаміка показників основних фондів на рисунку 2.1, а їх структуру – у таблиці 2.2 та на рисунку 2.2.

Таблиця 2.1– Аналіз основних фондів ТОВ «АНКЕ УКРАЇНА»

Показник	2020р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна		
					абс. (+,-)	відн., %	
						до 2022 р.	до 2020 р.
Будинки та споруди , тис. грн	359,8	517,4	799,2	815,4	16,2	102,1	226,7
Машини та обладнання тис. грн	148,9	293,8	266,4	298,9	32,5	112,4	200,6
Транспортні засоби, тис. грн	61,4	90,7	119,9	122,3	2,4	102,1	200,0
Інструменти, прилади та інвентар, тис.грн	39,9	49,3	66,2	67,9	1,7	102,6	138,8
Інші основні фонди, тис. грн	49,6	67,8	80,9	55,9	-25,0	69,1	112,0
Разом	659,7	1019,5	1332	1359	27,0	102,0	206,1

Аналізуючи дані таблиці 2.1, можна зробити висновок, що за період з 2020 р. по 2023 р. загальна вартість основних засобів збільшилась на 6.1%. Ми маємо такий темп росту головним чином за рахунок збільшення вартості будинків та споруд; машин та обладнання.

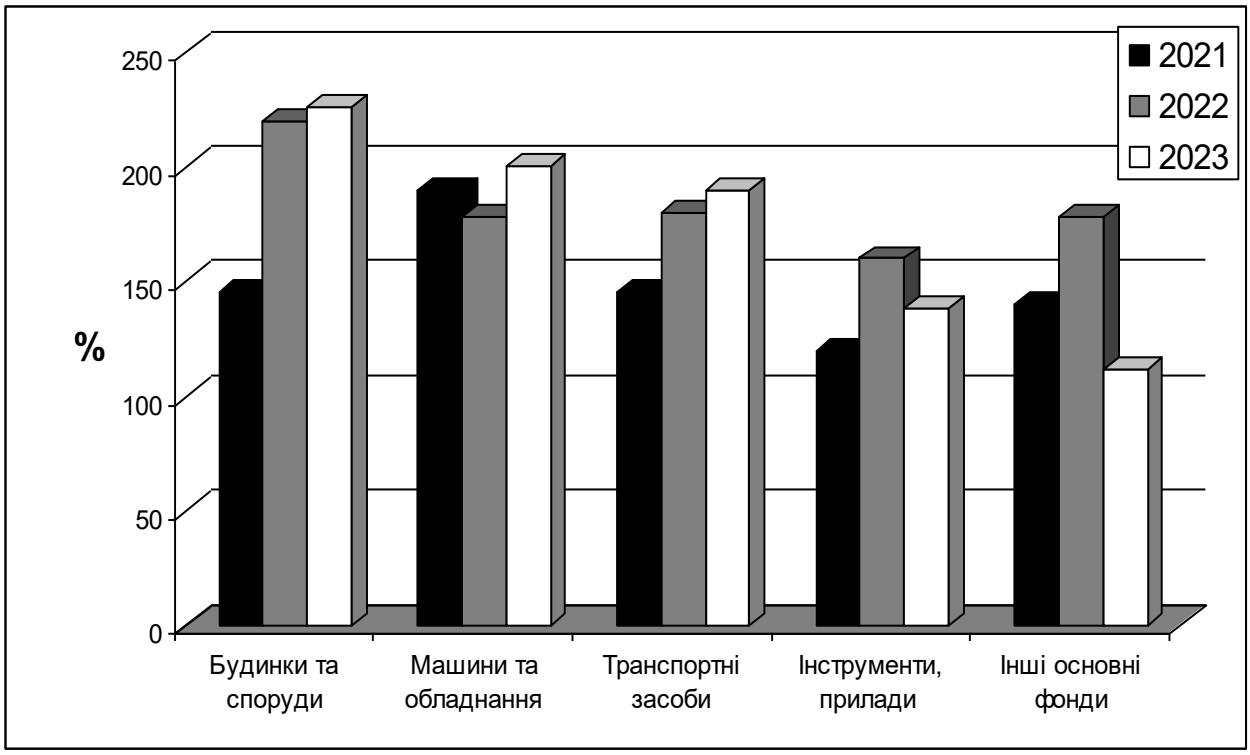


Рисунок 2.1 – Динаміка структури основних фондів, у % до 2020 р.

Таблиця 2.2 – Структура основних фондів за групами

Показники	2020		2021		2022		2023	
	тис.грн	питома вага,%	тис.грн	питома вага,%	тис.грн	питома вага,%	тис.грн	питома вага,%
Будинки та споруди	359,8	54,4	517,4	50,7	799,2	59,9	815,4	58,1
Машини та обладнання	148,9	22,6	293,8	28,7	266,4	20,9	298,9	21,3
Транспортні засоби	61,4	9,4	90,7	8,9	119,9	8,9	122,3	8,9
Інструменти, прилади та інвентар	39,9	6,1	49,3	5,1	66,2	4,9	67,9	4,9
Інші основні фонди,	49,6	7,5	67,8	6,6	80,9	5,4	55,9	6,8
Разом	659,7	100	1019,5	100	1332	100	1359	100

Таким чином, аналізуючи дані таблиці 2.2, можна сказати, що найбільшу питому вагу у структурі основних фондів у 2023 р. займала група:

- будинки і споруди (58.1%);

- потім машини та обладнання (21.3%);

- транспортні засоби (8,9%), та ін.

Аналізуючи динаміку структури основних фондів за групами за роки аналізу можна відмітити тенденцію до зростання вартості за групами: будинки та споруди (рисунок 2.2).

Незначне зменшення структури основних фондів відбулося за групою транспортні засоби. машини та обладнання, інші основні фонди.

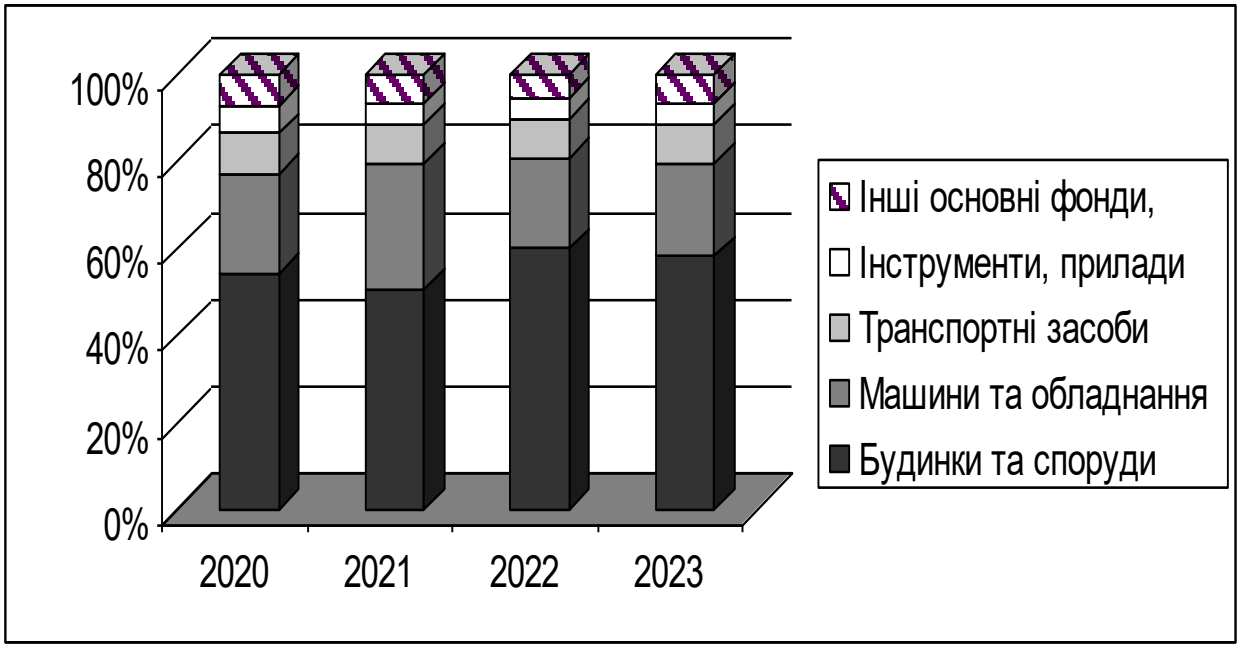


Рисунок 2.2 - Структура основних фондів за групами , %

У таблиці 2.3 наведено аналіз показників наявності, руху та технічного стану й ефективності використання основних виробничих фондів, а на малюнку 2.3 – їх динаміка.

Аналізуючи дані таблиці 2.3, можна зробити висновок, що середньорічна вартість основних фондів збільшилась, з 2020 р. до 2023 р., середньорічний темп зростання склав 156,6%.

Таблиця 2.3 – Аналіз показників наявності, руху та технічного стану й ефективності використання основних фондів

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна		
					абс. (+,-)	від.,%	
						до 2022 р.	до 2020 р.
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	427,1	578,0	702,3	884,1	181,8	125,9	207,0
Вартість основних засобів на початок року, тис. грн	389,7	659,7	1019,5	1332	312,5	130	342,3
Вартість основних засобів на кінець року, тис. грн	659,7	1019,5	1332	1359	27	102	206,2
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	524,7	839,6	1175,5	1345,5	170	114,4	256,6
Знос основних засобів, тис. грн	270	359,8	312,5	250	-142,5	86,5	92,5
Коефіцієнт зносу	0,69	0,54	0,31	0,25	-0,06	80,6	36,9
Фондовіддача	0,81	0,69	0,59	0,65	0,06	110	80,2
Фондоємність	1,23	1,45	1,69	1,54	-0,15	91,1	125,2

Сума зносу основних фондів зменшилась на 7,5% за період з 2020 по 2023 роки.

Коефіцієнт зносу значно знизився, що говорить про невелику ступінь зносу основних фондів.

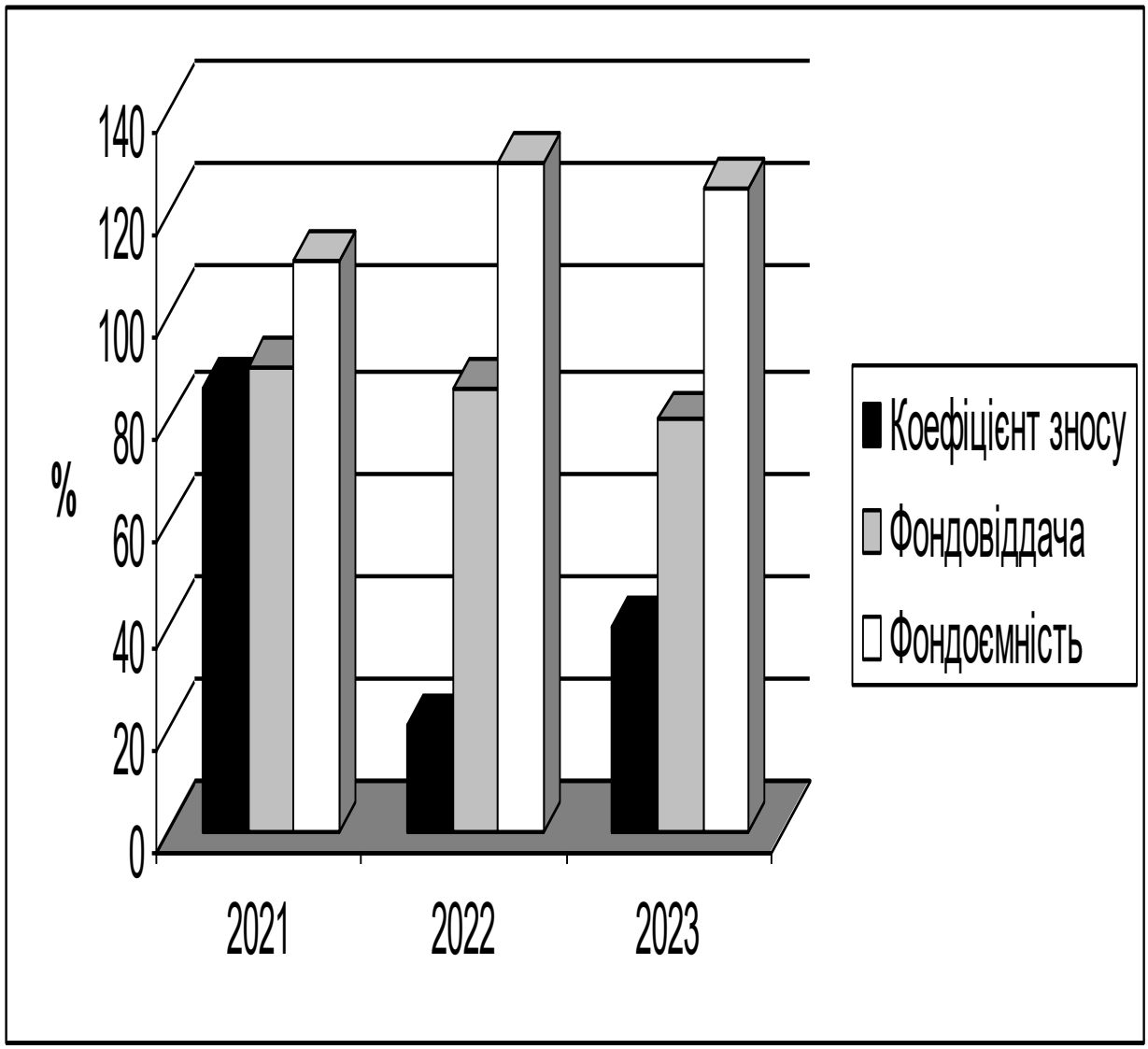


Рисунок 2.3 – Динаміка показників, що характеризують ефективність використання основних виробничих фондів, їх наявність та технічний стан у % до 2020 р.

Негативним фактором є зменшення фондовіддачі, яка показує: скільки робіт з однієї гривні основних засобів виробляється з використання однієї гривні основних засобів, а значить неефективність роботи основних засобів

підприємства.

Збільшення фондоємності говорить про збільшення вартості основних засобів.

2.4 Аналіз показників праці та заробітної плати

Одним з важливих питань аналізу праці та заробітної платні є аналіз утримання контингенту з основної діяльності.

Планування фонду заробітної плати на підприємствах транспорту здійснюється на підставі тарифної системи, що містить у собі:

- тарифну сітку;
- годинні тарифні ставки;
- єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник;
- схеми посадових окладів керівників, фахівців і службовців.

Планування фонду зарплати взагалі на підприємствах здійснюється методом приросту або коригуванням базового фонду зарплати.

При розгляданні плану з праці основна увага приділяється аналізу чисельності робітників, використанню фонду заробітної плати, зростанню продуктивності праці.

До показників праці відносять: контингент, фонд оплати праці, середньомісячну заробітну платню, продуктивність праці.

Метою аналізу виконання плану по праці є виявлення внутрішніх резервів зростання продуктивності праці і економного використання фонду оплати праці.

Заробітна плата – це частина загального, створеного на підприємстві за певний період часу доходу, вираженого в грошевій формі і призначеного для індивідуального використання у відповідності з кількістю та якістю праці кожного робітника .

Дані, які характеризують показники з праці, наведено в таблиці 2.4, а їх динаміка на рисунку 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників по труду та заробітної платні

Показник	2020 р.	2021р.	2022 р.	2023р.	Зміна		
					абс. (+,-)	від., %	
						до 2022 р.	до 2020р.
Загальний контингент, люд	16	19	12	14	2	116,7	87,5
Фонд заробітної плати, тис. грн	99,9	162,9	134,7	176,7	42,0	131,2	177.0
Продуктивність праці, тис грн/люд.	979,7	995,2	1 943,4	2 794,5	851,1	153,1	285,5
Середньомісячна заробітна плата, грн	7 820	8 050	11 510	15 100	3 590	131,2	193,1

Виходячи з даних таблиці можна зробити висновок щодо позитивних явищ, що були виявлені у процесі аналізу, слід віднести перевищення темпів росту продуктивності праці над темпами росту заробітної плати, що графічно наведено на рисунку 2.5.

На зростання середньомісячної заробітної плати вплинули наступні фактори:

- збільшення мінімальної заробітної плати,
- збільшення премій по фонду заробітної платні,
- підвищення кваліфікації.

Продуктивність праці – це показник, за рівнем та динамікою якого оцінюється використання трудових ресурсів.

Він визначається як відношення об’єму виробництва до чисельності працівників .

Продуктивність праці - найважливіший економічний показник, що

характеризує ефективність витрат праці в матеріальному виробництві як окремого працівника, так і колективу підприємства в цілому.

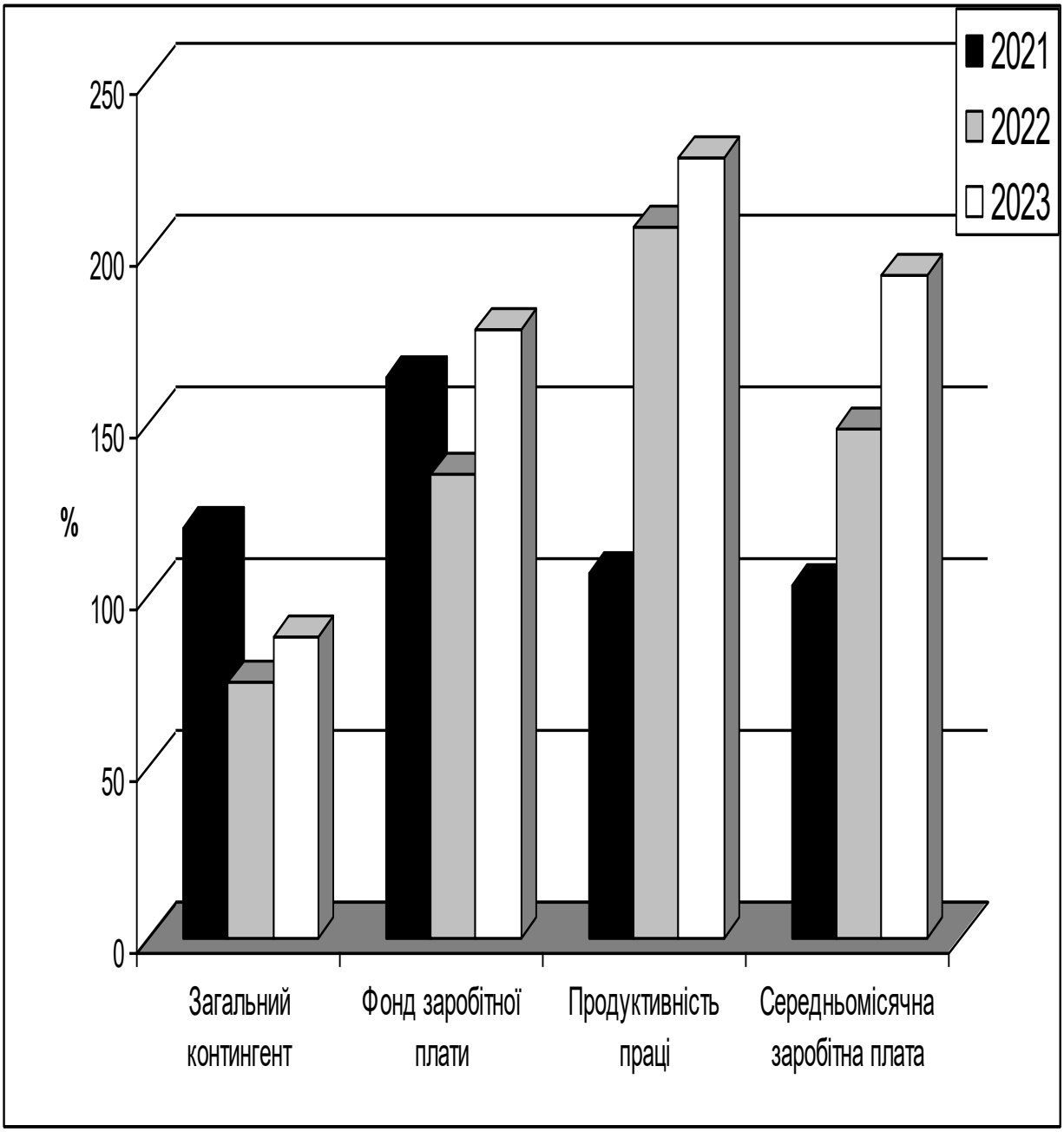


Рисунок 2.6 - Динаміка показників по праці та заробітної платні , у % до 2020р.

Дані, що характеризують продуктивність праці за період з 2020 – 2023 років наведено в таблиці 2.5 та на рисунку 2.5

Таблиця 2.5 – Аналіз продуктивності праці

Показник	2020 р.	2021р.	2022 р.	2023 р.	Зміна		
					абс. (+,-)	від., %	
						до 2022 р.	до 2020 р.
Обсяг продукції, тис.грн	15 675	18 907	23 321	39 123	15 802	167,8	249,6
Обсяг реалізованої продукції, тис грн	14 564	16 897	19 089	23 489	4 400	123,1	161,3
Загальний контингент, люд	16	19	12	14	2	116,7	87,5
Продуктивність праці, тис грн/люд	979,7	995,2	1 943,4	2 794,5	851,1	153,1	285,5

Аналізуючи дані таблиці 2.5, можна зробити висновок, що за період з 2020р. по 2023 р. продуктивність праці збільшилась більш, ніж у 2 рази.

Середньорічний темп росту за цим показником збільшився головним чином, за рахунок значного збільшення обсягу випуску продукції .

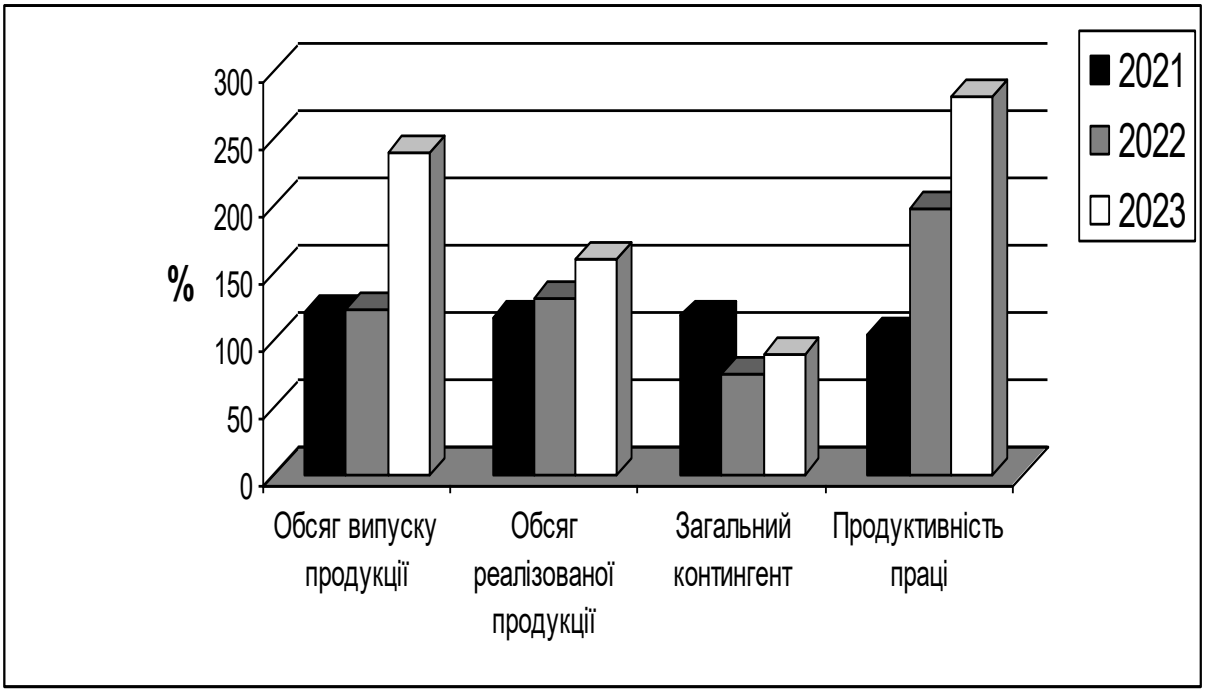


Рисунок 2.5 - Динаміка показників що характеризують рівень продуктивності праці у % до 2020р.

2.5 Аналіз операційних витрат товариства

Для аналізу використовуються дані звіту про виробничо-фінансову діяльність .

Операційні витрати плануються за статтями номенклатури витрат та за елементами витрат:

- заробітна плата,
- відрахування на соціальні заходи,
- паливо,
- електроенергія,
- матеріали,
- амортизаційні відрахування,
- інші витрати.

Динаміка операційних витрат за елементами з 2020 по 2023 роки наведена у таблиці 2.6, та на рисунку 2.6 а їх структура – у таблиці 2.7 і на рисунку 2.7.

Таблиця 2.6 – Динаміка операційних витрат за елементами

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна		
					абс. (+,-)	відн., %	
						до 2022р.	до 2020р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Операційні витрати, тис. грн, усього, у тому числі:	1 172,7	1 921,5	2 272,9	2 593,9	321,0	114,1	221,3
Фонд заробітної плати, тис. грн	99,9	162,9	134,7	176,7	42,0	131,2	177.0

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Матеріальні витрати, тис.грн	834,0	1 429,9	1 581,6	1 986,5	105,1	118,8	205,2
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	74,8	103,7	125,6	129,9	4,3	103,2	173,7
Амортизація, тис. грн	132,5	165,5	318	304,1	-14	95,2	189,4
Інші витрати, тис. грн	31,5	59,5	113,0	104,67	-10,33	0,92	279,0

Як видно з таблиці 2.6 вартість операційних витрат збільшилась майже в 2 рази. Це пов'язано із підвищенням вартості матеріальних витрат, фонду оплати праці, та ін. Витрати по інших елементах також збільшилися.

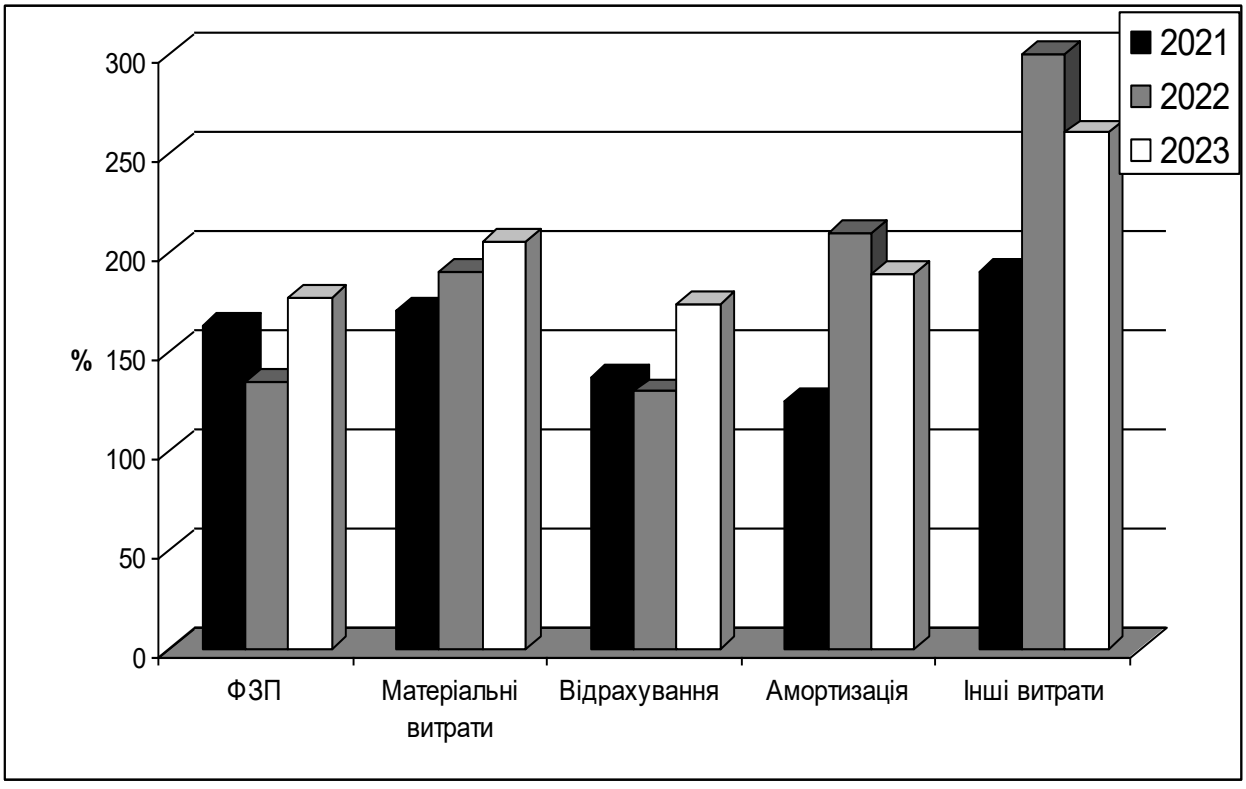


Рисунок 2.6 - Динаміка показників операційних витрат, у % до 2020 р.

Для зниження операційних витрат необхідно:

- більш активно впроваджувати прогресивні технології,
- підвищити продуктивність праці;
- підвищити рівень механізації та автоматизації процесів виробництва та управління;
- знизити матеріальні витрати.

Таблиця 2.7 – Структура операційних витрат за елементами

Показник	2020р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	пито ма вага, %
Операційні витрати, тис. грн усього, у тому числі:	1 172,7	100	1 921,5	100	2 272,9	100	2 593,9	100
фонд оплати праці	99,9	8,6	162,9	8,5	134,7	5,9	176,7	6,8
матеріальні витрати	834,0	70,0	1 429,9	74,3	1 581,6	69,6	1 986,5	73,5
відрахування на соціальні заходи	74,8	6,3	103,7	5,4	125,6	5,5	129,9	5,1
амортизація	132,5	11,3	165,5	8,7	318	13,9	304,1	11,8
інші витрати	31,5	3,8	59,5	3,1	113,0	5,1	104,67	2,8

Більш детальна структура операційних витрат за аналізує мий період наведена на рисунку 2.7.

Аналізуючи динаміку структури витрат за елементами, можна відмітити тенденцію стабільності витрат за всіма елементами.

Таким чином, аналізуючи дані таблиці 2.7, можна сказати, що найбільшу

питому вагу у структурі операційних витрат у 2020-2023 рр. займав елемент матеріали (70% - 73%), амортизація (11,3-11,8%).

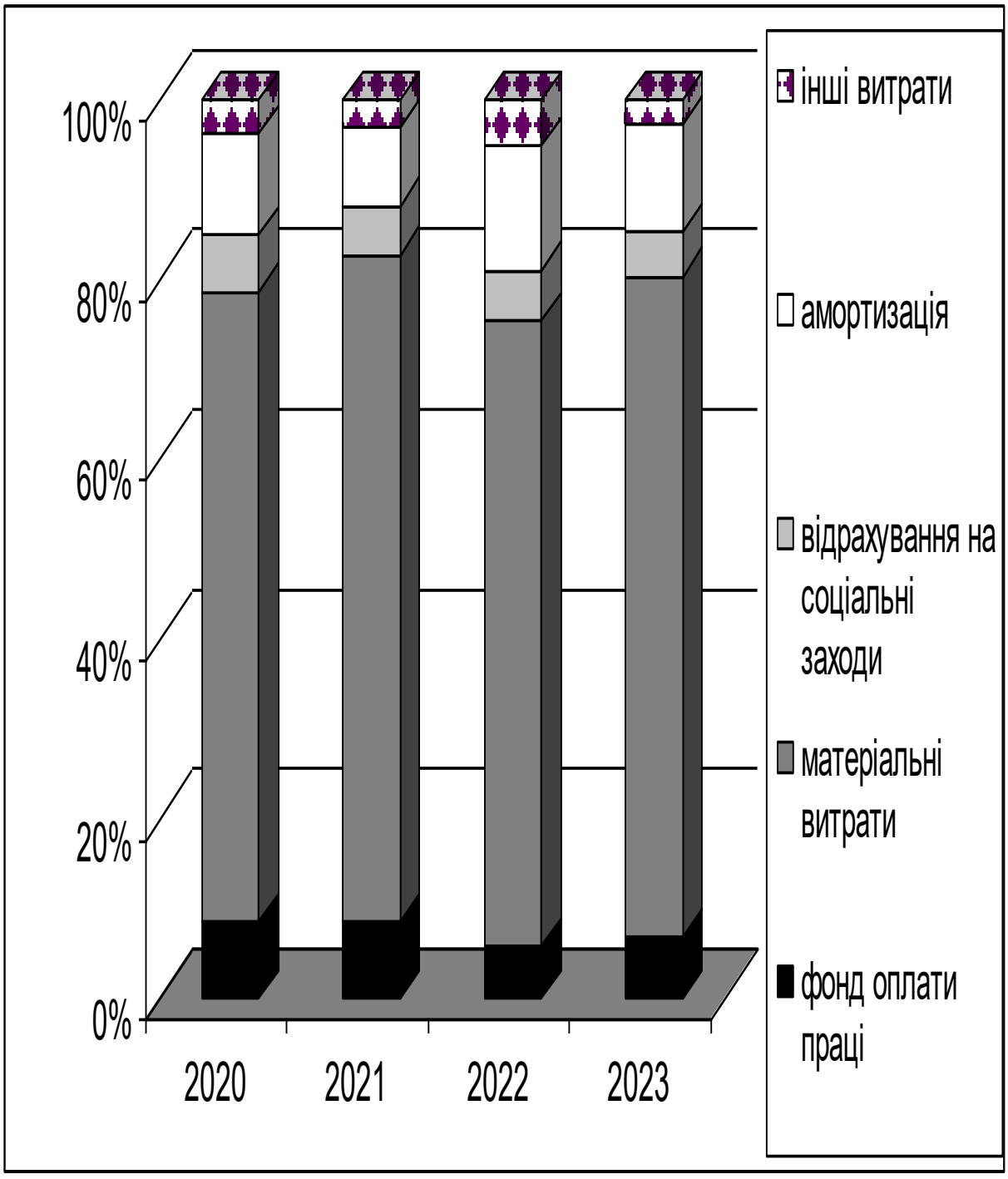


Рисунок 2.7 - Структура операційних витрат, %

2. 6 Аналіз собівартості продукції

Собівартість показує, у що обходиться підприємству продукція, що випускається їм. У собівартість включаються перенесені на продукцію витрати минулої праці: амортизація основних фондів, вартість сировини, матеріалів, палива й інших матеріальних ресурсів, витрати на оплату праці працівників підприємства.

Собівартість продукції - один з найважливіших економічних показників діяльності промислових підприємств і об'єднань, що виражає в грошовій формі всі витрати підприємства, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції [18].

Аналіз собівартості наведений у таблиці 2.8, а її динаміка на рисунку 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз собівартості продукції підприємства

Показник	2020р.	2021р.	2022 р.	2023 р.	Зміна		
					абс. (+,-)	відн., %	
						до 202 2р.	до 2020 р.
Обсяг реалізованої продукції, тис грн	14 564	16 897	19 089	23 489	4 400	123,1	161,3
Матеріальні витрати, тис.грн	834,0	1 429,9	1 581,6	1 986,5	105,1	118,8	205,2
Операційні витрати, тис. грн	1 172,7	1 921,5	2 272,9	2 593,9	321,0	114,1	221,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	12 675	13 098	16 018	20 092	4 074	124,5	158,5

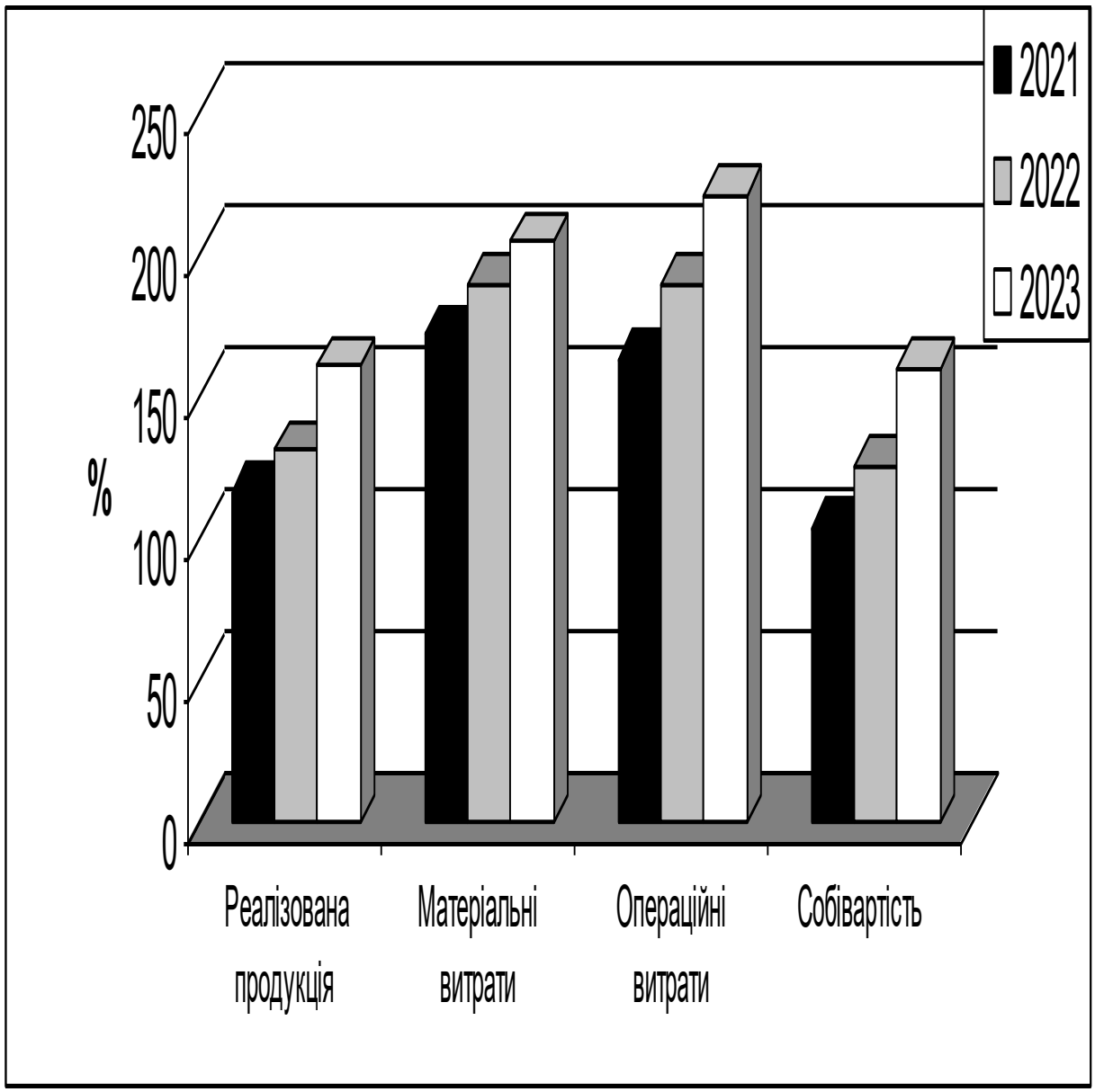


Рисунок 2.8– Динаміка показників, що характеризують рівень собівартості продукції, у % до 2020 р.

Аналізуючи дані таблиць 2.8, можна сказати, що собівартість реалізованої продукції збільшилась практично у півтора рази.

Це сталося, головним чином, за рахунок збільшення операційних витрат, тому що вони значно збільшились, а детальніше - за рахунок підвищення вартості матеріалів.

2.7 Аналіз фінансових результатів підприємства

Основною метою діяльності суб’єктів господарювання є отримання максимального прибутку, що безпосередньо залежить від рівня їх доходів. Доходи набувають особливо важливого значення для підприємств незалежно від форми власності, сфери діяльності та інших факторів.

У результаті діяльності, підприємство відшкодовує витрачені ресурси в процесі виготовлення продукції, виконанні робіт, наданні послуг у вигляді отриманого доходу.

Дохід - є надходженням економічних вигод, які виникають в результаті діяльності підприємства у вигляді виручки від реалізації продукції (товарів, послуг), гонорарів, відсотків, дивідендів тощо.

Оскільки доходи виникають у результаті діяльності підприємства, то їх класифікацію проводять у відповідності з видом діяльності, у результаті якої вони виникли.

Аналіз доходів – це частина економічної стратегії підприємства, яка спрямована на створення економічних умов, що забезпечують відшкодування постійних витрат підприємства, покриття змінних витрат, які залежать від обсягу реалізації продукції, повної і своєчасної оплати всіх видів податків, обов’язкових платежів та забезпечення отримання прибутку.

Метою аналізу доходів є оцінка кінцевих результатів діяльності підприємства, вивчення основних причин, їх зміни у динаміці і порівняння з аналогічними підприємствами в регіоні, з показниками підприємств-конкурентів.

Фінансовий стан підприємства - це комплексне поняття, що характеризується системою показників, що відбивають наявність, розміщення й використання фінансових ресурсів підприємства, виконання його зобов'язань перед державою й іншими господарюючими суб'єктами [19].

Ефективність виробничої, інвестиційної і фінансової діяльності

підприємства виражається в досягнутих фінансових результатах.

Для визначення фінансового результату діяльності п-ва за звітний період необхідно порівняти доходи звітного періоду і витрати, понесені для одержання цих доходів.

Доходи підприємства - це збільшення економічних вигод у вигляді надходжень активів або зменшення зобов'язань, які приводять до зростання власного капіталу (крім зростання капіталу за рахунок внесків власників).

Прибуток - перевищення доходів звітного періоду над витратами звітного періоду.

Збиток - перевищення витрат звітного періоду над доходами звітного періоду.

Для визначення фінансового результату діяльності підприємства за звітний період необхідно дотримуватись принципів визначення доходів і витрат, а саме: нарахування, відповідності, періодичності.

Доходи підприємства класифікуються за видами діяльності, що здійснюються цим підприємством. Такий підхід дає можливість враховувати особливості кожного виду діяльності, відслідковувати зміни за видами діяльності та забезпечувати інформацією для подальшого аналізу та прийняття управлінських рішень.

Аналіз доходів та прибутку (збитку) товариства за період з 2020 по 2023 років наведено в таблиці 2.9, а їх динаміка на рисунку 2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка доходів підприємства

Показник	2020 р.	2021р.	2022 р.	2023 р.	Зміна		
					абс. (+,-)	відн., %	
						до 2022 р.	до 2020 р.
Чистий прибуток, тис. грн	919	1 235	1 389	2 552	1 163	183,7	277,7
Доход від реалізованих послуг, тис. грн	18 301	23 012	28 351	36 284	7 933	127,9	198,2

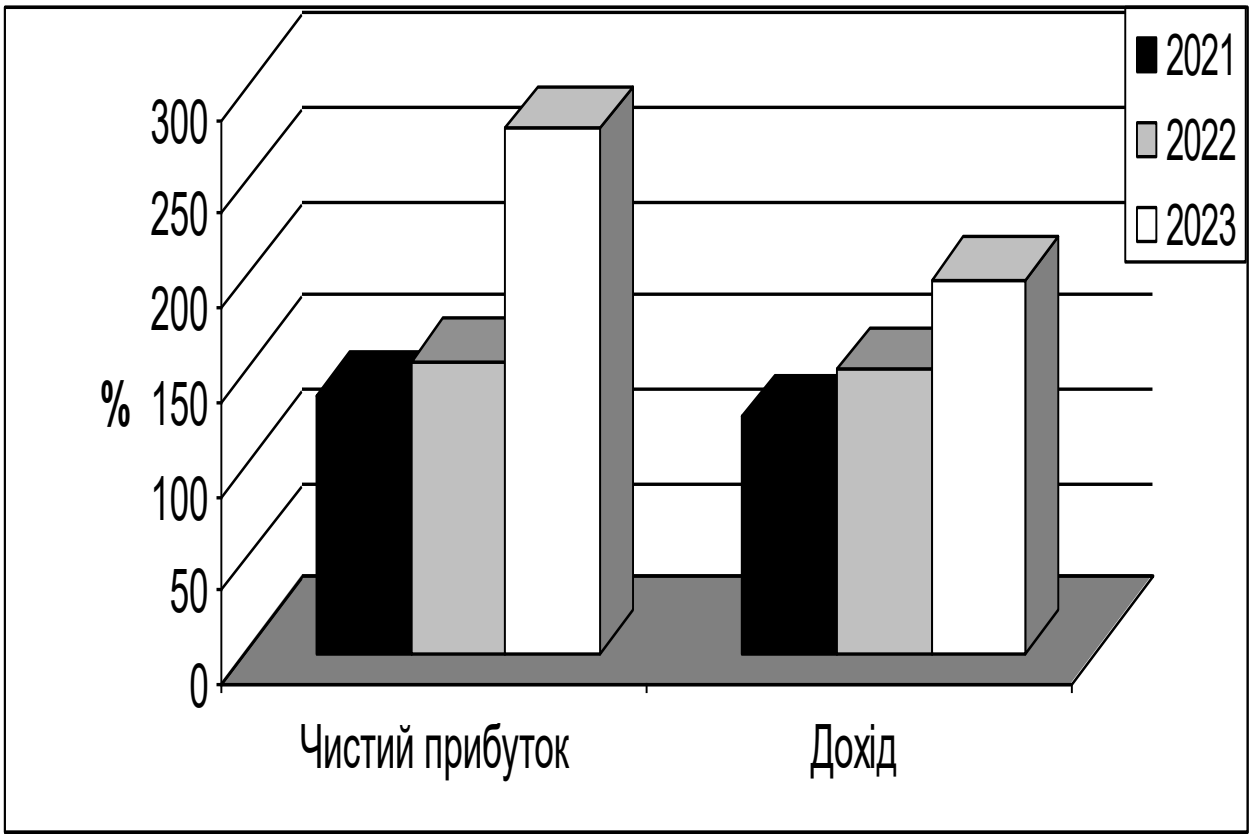


Рисунок 2.9 – Динаміка доходів підприємства , % до 2020р

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити висновок, що за період з 2020р. по 2023 р. чистий прибуток підприємства зріс практично у 2.5 раза.

Це відбулося завдяки збільшенню усіх видів доходів, що є позитивним явищем.

Це зв’язано з збільшенням обсягу реалізованої продукції.

Висновки до розділу 2

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА» створене згідно із Законами України «Про підприємництво», «Про господарські товариства», «Про підприємства в Україні», та об'єднання на частковій основі грошових внесків фізичних осіб та є підприємством в організаційно-правовій

формі товариства з обмеженою відповідальністю.

Місцезнаходження ТОВ ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА»: Україна, м.Київ

ТОВ ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА»є юридичною особою згідно із законодавством України. Підприємство набуває прав юридичної особи з дня його державної реєстрації у встановленому законом порядку.

ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА» створюється для здійснення підприємницької діяльності з метою задоволення громадських потреб, одержання прибутку і на його основі розширення виробництва продукції, реалізації виробничо-економічних і соціально-культурних інтересів учасників підприємства і осіб, що працюють за наймом; для прискорення розробки та впровадження науково-технічних досягнень у виробництво, та з метою, задоволення інтересів населення, підприємств та учасників підприємства у необхідній продукції, здійснення широкого спектру різноманітних сервісних послуг.

Мета ТОВ «ЕКНА УКРАЇНА» в отриманні прибутку з подальшим його розподілом між учасниками товариства.

Видами господарської діяльності є: неспеціалізована торгівля.

Аналізуючи підприємство можна зробити висновок, що за період з 2020 р. по 2023 р. загальна вартість основних засобів збільшилась на 6.1%. Ми маємо такий темп росту головним чином за рахунок збільшення вартості будинків та споруд; машин та обладнання.

Вартість операційних витрат збільшилась майже в 2 рази. Це пов'язано із підвищенням вартості матеріальних витрат, фонду оплати праці, та ін. Витрати по інших елементах також збільшилися.

Щодо позитивних явищ, що були виявлені у процесі аналізу, слід віднести перевищення темпів росту продуктивності праці над темпами росту заробітної плати та постійне підвищення прибутку підприємства.

3 Підвищення конкурентоспроможності та прибутків підприємства за рахунок прийняття оптимальних рішень

3.1 Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах

Підприємство стає конкурентоспроможним завдяки багатьох факторів фінансів, зменшення витрат та залученню інвестицій; займаючи більший сегмент ринку; удосконалюючи продукт або послугу, та ін.

Проте в даний час найбільший ефект дає стратегія, орієнтована на індивідуальні потреби споживачів певного ринку та на базі цифрових технологій.

В умовах сучасної соціально-економічної кризи, яка спочатку виникла у зв'язку з падінням платоспроможності, пов'язаної з проблемами пандемії Covid-19, а надалі, з повномасштабним воєнним вторгненням Росії до України, що призводять не тільки до соціальних негативних наслідків, але й до суттєвого зменшення економічної активності в країні, в діяльності торговельних підприємств спостерігається зменшення попиту на багатьох ринках товарів та послуг, що пов'язано з руйнуванням інфраструктури, міграцією населення, збільшенням витрат.

В сучасних економічних умовах конкурентоспроможність торговельних підприємств – «економічний процес, спрямований на більш ефективне використання економічних ресурсів, що у свою чергу створює підприємству конкурентні переваги та стійку позицію на споживчому ринку в межах певних територій. Основою, на якій формується конкурентоспроможність торговельних підприємств, являється економічний потенціал, який формується під впливом різних факторів відповідно стратегії його розвитку, та відображає у майбутньому конкурентну позицію підприємства»

Конкурентоспроможність будь якого, зокрема торговельного підприємства складається з системи конкурентних переваг, які забезпечують максимальні можливості для ведення господарської діяльності у обраному сегменті ринку.

Стабільна, стійка конкурентна позиція дозволяє забезпечити ефективну діяльність підприємства та здобуття прибутку. Таким чином, в сучасних економічних умовах нашої країни одним із основних елементів ринкового середовища є боротьба за споживача, яка сприяє активізації господарської діяльності підприємств у різних секторах економіки, з метою підвищення їх конкурентоспроможності.

Також, особливого значення набувають питання розробки ефективного механізму конкурентоспроможності торговельних підприємств, які містять комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію, що у свою чергу вимагає реалізації стратегічних сценаріїв формування інноваційних переваг підприємств.

Причому, у цьому механізмі, рівень конкурентоспроможності визначається факторами внутрішнього та зовнішнього впливу в умовах цифрової економіки та нестабільного політичного середовища.

Проблема успішного задоволення споживчого попиту носить в сучасному світі особливий сенс. Від того, наскільки успішно вона вирішується, залежить багато що в економічному , соціальному та політичному житті будь-якої країни,.

Конкурентоспроможність – це взаємопов’язана система скритих і явних резервів будь-якого підприємства, завдяки яким воно може виробляти та поставляти на ринок товари і послуги. Фактор конкуренції носить агресивну характеристику, тому, що підприємство має утриматися на ринку, за допомогою інновацій, зменшення цін, або іншої стратегії.

В умовах такого ринку система інноваційного цифрового керування стає ефективним засобом вирішення проблеми конкурентоспроможності підприємства та підвищенню його іміджу.

Конкурентоспроможність підприємства – вирішальний фактор ефективності діяльності та залучення прибутку.

Це багатофакторне поняття, що означає відповідність діяльності підприємства запитам споживача, індивідуальним потребам з усіх умов його реалізації на ринку.

Будь-який товар або послуга, що знаходяться на ринку, мають постійно підвищувати рівень задоволення споживачів: купується лише той товар чи послуга, які у повній мірі задовольняють споживче суспільство. Тут важними будуть не тільки якість та зовнішній вигляд товару але й його ціна і ступень цікавості пропозиції.

Необхідно відзначити, що будь-який товар або послуга після виходу на ринок, згідно теорії життєвого циклу, починає поступово витрачати свій пріоритетний потенціал, припиняючи задовольняти ринок. Такий процес можна сповільнити і навіть тимчасово затримати, але зупинити - неможливо.

Тому новий виріб або послуга проектується за умови, що рано чи пізно його вихід на ринок втратить конкурентоздатність перед новими, інноваційними виробами.

Щоб повніше зрозуміти сутність конкурентоспроможності, відзначимо кілька важливих моментів:

конкурентоздатність включає наступні основні складові:

- перша з них це постійне інноваційне підвищення якості продукції або послуги.

- друга повзано з одного боку з можливостями виробника, по друге - можливостями й вимогами споживача;

- третя відбиває все те, що може бути приємно чи неприємно споживачу як покупцю, як людині, як члену тієї чи іншої соціальної групи тощо;

- думка споживача – найважливіший фактор та мотиватор для розвитку підприємства . А це вимагає наступного постулату: всі переваги товару або послуги повинні бути настільки прозорі та вдало піднесений до споживача з метою спокусити його зробити покупку або скористатися послугою.

Тому що для кожного товару є власний покупець, неможливо створити ефемерну конкурентоспроможність, не пов’язану з суспільною думкою споживача, іншими словами без споживача не існує конкурентоспроможності взагалі.

Конкурентоспроможність – дуже складний фактор, який неможливо спрогнозувати з 100% ймовірністю для себе і для конкурента.

Основними вимогами конкурентоспроможності є:

- поняття щодо уподобань окремих ринків і тенденції їх розвитку;
- вміння маніпулювати поведінкою споживача;
- постійний аналіз стану і інноваційних тенденцій конкурентів;
- постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища;
- уміння не тільки зробити послугу, але й продати її споживачу;
- якісна реклама;
- цифровізація діяльності;
- якісні інформаційні потоки;
- комунікації на всьому підприємстві;
- прозорість звітів та їх доступність;
- високий імідж підприємства.

Сьогодні «конкурентоспроможність» є найважливішим показником підприємства, для чого розроблюються інноваційні стратегічних і тактичних плани підприємства.

Характеристики конкурентоспроможності – дії і процеси виробничої, соціальної та економічної роботи на підприємстві з огляду на соціально-економічного життя суспільства, які викликають науковий прогрес, зміну матеріальних цінностей та усього менталітету та вподобань суспільства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це організація комплексної системи складових успішної роботи підприємства у процесі інноваційної та прогресивної роботи його виробничо-господарського потенціалу.

Фактори можуть впливати як у бік підвищення конкурентоспроможності організації, так і в бік зменшення.

Вони впливають на методи і сценарії використання потенціалу підприємства у конкурентній боротьбі.

Але наявність самих факторів недостатньо для забезпечення конкурентоспроможності. Отримання конкурентної переваги на основі факторів залежить від того, наскільки ефективно вони використовуються.

Оцінко факторів конкурентних переваг або програшу стає альтернативна стратегія підприємства.

Є підприємства, сценарій конкурентної боротьби яких заснований не на грі з цінами, а на інноваційних факторах. Вони виготовляють вузький асортимент продукції максимально нового типу та якості з високою ціною.

Інший тип компаній будує конкурентну стратегію на менш ризикованих і більш дешевих принципах – великий асортимент при вузькій номенклатурі продукції. Це продукція низької якості та низьких цін.

Наступний тип фірм займається випуском вузького кола якісної продукції за дешевими цінами. Така продукція не відрізняється вишуканими і різноманітними властивостями. Вона проста, надійна і дешева.

Підприємства можуть дотримуватися декількох стратегій, колись забезпечення конкурентних переваг для захвату ринку.

Можна переходити від однієї стратегії до іншої стратегії. Шлях диверсифікації асортименту при низьких цінах, та низької якості, призведе до стратегії орієнтації на витрати, яка дозволить різко збільшити і обсяги реалізації, і суми одержуваного прибутку.

Якщо не дотримуватися стратегії диверсифікації, а всі фінансові ресурси направити на підвищення якості одного товару, то цей шлях приведе до стратегії вибіркової спеціалізації. Цей шлях теж може забезпечити достатньо високий рівень прибутків.

У результаті усі конкурентні переваги підприємств -це інноваційне вдосконалення продукту або послуги при ефективному використанні потенціалу та резервів.

Причому, ринок вимагає від підприємств випускати на ринок продукцію лише ту, яка зможе оптимально задоволення своїх споживачів, підвисити рівень їх прихильності і збільшити частку постійних клієнтів.

У зв'язку з цим стратегію досягнення конкурентоспроможності компанії можна розглядати у вигляді комплексної трьох крокової стратегії інноваційності власного керування, задля по можливості, збільшення числа постійних клієнтів компанії.

Етап 1: інноваційний підхід - вдосконалення кожного етапу виробництва продукту або послуги. Охоплює всі підрозділи та відділи підприємства.

Етап 2: бенчмаркінг – аналіз конкурентів з ціллю організації власної діяльності на основі частки або усього бізнес-процеса еталонних компаній у власної сфері діяльності. Застосовується для різних процесів та видів діяльності у випадках, коли часові та фінансові критерії дозволяють впровадити на власному підприємстві найбільш якісний сторонній підхід.

Етап 3: аутсорсинг - позичання бізнес процесів або його елементів у еталонного підприємства, що є лідером у своєї галузі. Причому не обов’язково подібної або такої самої. Застосовується у випадках, коли немає сенсу робити це власними силами, тобто у підприємства є фінансові ресурси але немає часу.

Вибір стратегії залежить від якості інноваційного, виробничого, фінансового та ін. потенціалу підприємства та відмінностей споживчого попиту.

Враховуючи це, будь-яке підприємство має увесь час удосконалювати свій стратегічний потенціал, його можливості та сильні сторони щоб при постійної діагностиці зовнішньої та внутрішньої середи, досягати оптимального значення конкурентоспроможності та конкуренто стійкості.

В умовах конкуренції одним з головних факторів забезпечення конкурентоспроможності організації є інтелектуальний потенціал його

робітників. Розвиток такого потенціалу відбувається завдяки методам підвищення кваліфікації та психологічним методам підтримки.

Лідери світового ринку витрачають на удосконалення інтелектуального рівня співробітників від 25% власних фінансових засобів

Ці витрати розглядаються як якісне капіталовкладення в інноваційний потенціал свого підприємства від яких воно отримає дохід, який переважить витрати у декілька разів.

В даний час важко уявити собі будь-яку сферу людської діяльності, де не існувало б безперервної конкурентної ринкової боротьби. Значить ні один тип конкурентної переваги (або їх комплекс) не буде достатнім або довгостроковим, якщо виробник не зуміє захистити себе від проникнення на свій ринок конкурентів; не зможе завчасно спрогнозувати здвиги ринкової кон'юнктури; оцінити свої можливості адекватно відреагувати на зміну стан ринку; провести заходи адаптації корпоративних ресурсів під нові ринкові умови.

Таким чином, здатність компанії працювати в динамічному конкурентному середовищі при утриманні наявних конкурентних переваг, в стабільної формі також є однією з конкурентних переваг у конкурентній боротьбі, який називається конкурентоспроможністю компанії.

Коли ми обираємо стратегію найбільш оптимальної діяльності підприємства можливо використовувати не інноваційне, а лише модернізоване обладнання та послуги. Така стратегія корисна тоді, коли ми плануємо виконали індивідуальні потреби споживача.

Також ми можемо використати стратегію, пов’язану з додатковими послугами – не тільки після продажнім обслуговуванням, але й послугами по допомозі у експлуатації товара або, наприклад супроводжуванням послуги, зокрема інформаційним.

Не рідко саме таке супроводження є основною мотивацією для споживача при виборі продута або послуги.

У вирішенні задач удосконалення конкурентоздатності продукції з кожним кроком все більшу актуальність набуває стратегія відносно визначення оптимального сценарію виходу на новий ринок або диверсифікації продукції або послуг.

У зв'язку з цим на будь-якому підприємстві дуже важливі моніторингові та діагностичні можливості. Нові пропозиції когут принести додаткові прибутки та підвисити імідж та конкурентоспроможність підприємства.

Важно відмітити таку проблему, як сезонні коливання у споживанні той або іншої продукції. Це особливо актуально, коли підприємство має вихід на світовий ринок.

Також вихід на нові ринки за рахунок горизонтальної диверсифікації сприяє збільшенню обсягу продажів , використанню некваліфікованої, а значить не надто дорогою робочою силою, а також підвищенню прибутків..

В результаті оцінки конкурентоспроможності продукції можуть бути прийняті наступні шляхи підвищення конкурентоздатності

- зміна технології виробництва або споживає багато сировини при виготовленні продукції або послуги;
- зміна бізнес-процесу при виробництві та виводу на ринок продукції або надання послуги;
- цінова гра при продажу продукції: мотивація споживачів завдяки акціям та лотереям;
- виготовлення якісної реклами;
- лімітування процесу виробництва згідно часовим та фінансовим ресурсам;
- пропозиція тендеру при виборі постачальників;
- мотивація постачальників за рахунок індивідуального підходу;
- диверсифікація продукції та послуг підприємства.

Підводячи підсумок, виділимо наступні стратегічні пріоритети стабілізації конкурентної позиції підприємства:

- інноваційність товару або послуги;

- зниження ціни на товар або послугу;
- диверсифікація товару або послуги.

3.2 Обґрунтування необхідності оптимізації роботи підприємства

Сучасна кризова ситуація в економіці змушує більшість торговельних підприємств шукати шляхи зменшення витрат, оптимізувати процес торгівлі, особливо на етапах реалізації товарів.

Також, це значно впливає на діяльність вітчизняних торговельних підприємств, та зумовлює їх структурну трансформацію. За таких умов успіху досягають ті торговельні підприємства, які мають максимальну здатність до адаптації, та можливість оперативно реагувати на несприятливі зміни зовнішнього середовища.

Найбільш адаптивними являються ті торговельні підприємства, які незважаючи на проблеми з робітниками, фінансових та матеріальних ресурсів, можуть диверсифікувати власні послуги за менший час..

В умовах воєнних дій, майже на всій території України знижується попит у зв'язку з неплатоспроможністю населення. Ситуація в економіці змушує більшість торговельних підприємств оптимізувати свою роботу в усіх сферах.

Що у свою чергу, значно впливає на організацію та ведення торговельної діяльності вітчизняними підприємствами та зумовлює реорганізацію їх діяльності.

Перш ніж приймати управлінські рішення згідно стратегії оптимізації роботи підприємства, необхідно дуже скрупульозно оцінити можливість її реалізації в на даному підприємстві і сучасній ринковій ситуації.

Для спрощення візуалізації результатів аналізу, пропонуємо використати матрицю SWOT- аналізу.

За допомогою цієї матриці можливо вивчення зовнішнього середовища і внутрішнього положення на підприємстві в комплексі стратегічного керування.

SWOT-аналіз спрямований на діагностику основної стратегії підприємства з урахуванням впливу зовнішнього й внутрішнього середовища одночасно. Для проведення SWOT-аналізу необхідно розрахувати внутрішні та зовнішні показники, виявити, які з них є головні в настоянній момент часу, відіграють важливішу роль у діяльності підприємства, у його конкурентній боротьбі та у формуванні його стратегії.

Для встановлення взаємозв'язку та впливу сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, а також формування на їх основі стратегій розвитку підприємства будується матриця SWOT.

Стратегія "Максі-Максі" рекомендується для фірм, у яких сильні сторони переважають, а ринок надає більше можливостей, ніж створює загрози. У цій ситуації фірма повинна застосовувати активні дії для зміцнення своєї позиції над ринком шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продукції, випуску товарів-новинок. Стратегія "Міні-Максі" рекомендується для фірм, в яких переважають слабкі сторони, але вони мають сприятливі ринкові можливості. Фірма має прагнути посилити конкурентні позиції у тих галузях, де це можливо, з одночасною ліквідацією (продажем) слабких господарських підрозділів. Доцільно сконцентрувати увагу зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності продукції.

Стратегія "Максі-Міні" використовують ті фірми, які опинилися у досить поганій ситуації. Вони повинні використовувати свої сильні сторони не для зростання, а для нейтралізації зовнішніх загроз, тобто перейти до позиційної оборони. Більшість зусиль необхідно спрямувати на стримування настання конкурентів та підготовку активних дій у майбутньому, коли можливості перевищуватимуть загрози, хоча, вибірково, фірми можуть завоювати окремі ринкові ніші.

Найгірша доля чекає на фірми, які повинні використовувати стратегію "Міні-Міні" , зміст якої – поступове згортання діяльності, перепрофілювання,

реінвестування середовища в інші галузі тощо. В окремих випадках підприємство може ризикнути залишитися на ринку, наприклад за допомогою об'єднання з іншим підприємством.

Для проведення SWOT-аналізу в частині, що стосується ідентифікації та аналізу зовнішніх можливостей та загроз, використовуються прийоми ранжирування та ймовірнісної оцінки факторів.

З огляду на проведений аналіз макро- і мікросередовища аналізуємого підприємства , складаємо матрицю SWOT, таблиця 3.1.

Таким чином, згідно аналізу, ми можемо побачити, що основною проблемою даного підприємству є мала доля нових пропозицій та диверсифікації послуг.

Звідси випливає, що діяльність по торгівлі покликана для задоволення двох основних цільових аудиторій.

1 Перший сегмент являє споживачів, що використовують роздрібну торгівлю.

2 Другий сегмент - обслуговує компанії, які використовують оптову торгівлю.

Перша аудиторія проводить купівлю продуктів в будь-якому місці від ринку до магазину.

Особливість попиту на дану групу товарів така, що навіть великі магазини, що спеціалізуються на товарах такого типу не мають потреби у їх великих запасах. Саме з цієї причини буде набагато доцільніше охопити категорію другої групи, налаштувавши контакти з компаніями і фірмами, що ведуть оптову торгівлю, а так само і крупними компаніями, яких задовольняють невеликі партії продукта у роздрібної торгівлі. Для того, щоб охопити цю аудиторію, можна вдатися до прямих поставок, що найбільше підходить для торгівлі з великими виробничими і торговими компаніями і об'єднаннями. Так само можна вдатися до допомоги посередників, які займаються матеріальним постачанням даної цільової аудиторії.

Таблиця 3.1 - Матриця SWOT для підприємства

	Можливості: 1. Великий потенціал збільшення клієнтської бази 2.Постійно зростаючий ринок 3. Вихід на нові ринки з новими пропозиціями 4. Розширення ринку за рахунок диверсифікації послуг 5 Створення інноваційних пропозицій	Загрози: 1. Посилення конкуренції з боку інших підприємств 2.Кризисна ситуація в України (воєнний стан) 3. Збільшення ставок по кредитам 4.нестабільність фіскальної політики 5. Подорожчання електроенергії та палива
Сильні сторони: 1. Ефективна організаційна структура 2.Висока якість менеджменту 3. Висока якість пропозицій 4. Високий імідж на ринку 5. Велика кількість клієнтів та гарна репутація 6. Своєчасність поставок	Стратегічні проблеми: Відсутні Стратегічні альтернативи: 1. Вихід на нові ринки 2. Збільшення попиту на ринку за рахунок переваг в області якості і диверсифікації пропозицій	Стратегічні проблеми: 1. Висока конкуренція на ринку 2. Загроза неповернення коштів Стратегічні альтернативи: 1. Використання сильних сторін та інноваційних пропозицій для завоювання нових клієнтів 2. Розробка гнучкої цінової політики та додаткових послуг
Слабкі сторони: 1. Відсутність чіткої стратегії 2. Консерватизм систем керування 3.Висока залежність від попиту	Стратегічні проблеми: 1Недостатні обсяги обороту коштів через низьку частку диверсифікації пропозицій продукції 2. Недостатньо реклами Стратегічні альтернативи: 1. Інноваційні пропозиції 2 Розробка чіткої стратегії відносно збільшення кількості клієнтів 3 Збільшення реклами	Стратегічні проблеми: 1. Агресивна конкуренції 2. Падіння попиту на послуги із-за низької диверсифікації продукції та послуг Стратегічні альтернативи: 1.Посилення конкурентних позицій за рахунок диверсифікації пропозицій 2. Розробка додаткових послуг

Для обґрунтування оптимального рішення відносно вибору у бік роздрібної чи оптової торгівлі для збільшення доходів підприємства, ми пропонуємо розрахувати це за допомогою методу ігор.

Досвід експертів свідчить, що підприємство може оказатися у одній з наведених ситуацій (Е1; Е2; Е3) з наступною вірогідністю:

- виникне додаткова потреба у вже існуючої продукції – 30%;
- необхідність в оновленні асортименту існуючої продукції – 60%;
- необхідність включення до асортименту нової продукції – 10%

В залежності від ситуації на ринку, керівництво підприємства має прийняти рішення по вибору однієї з обраних для нього за допомогою експертів стратегії (А1; А2; А3):

- нічого не змінювати;
- розширити асортимент та збільшити обсяг оптової торгівлі;
- збільшити обсяг роздрібної торгівлі.

Для обрання оптимальної стратегії ми використаємо метод ігор.

Першим гравцем виступить керівництво підприємства, яке буде розглядати три стратегії: А1;А2; А3. Другим гравцем буде зовнішня ринкова середа, яка має для нас 3 становища: Е1;Е2; Е3.

Згідно оцінкам експертів, можливі прибутки будуть мати наступне значення , які для зручності зведені у матрицю прибутків.

Таблиця 3.2 - Матриця прибутків, бали

Зовнішнє становище→ / Стратегія↓	Е1	Е2	Е3
А1	2	6	12
А2	10	6	8
А3	14	10	4

Причому експерти виставляють бали від «0» до «20», де «0» - найгірший результат-тобто найменший прибуток, а «20»- максимальний результат – тобто найбільший прибуток.

Для вибору оптимальної стратегії необхідно розглянути стратегії відносно наступних критеріїв.

1 Критерій Байєса. Згідно до цього критерію обирається стратегія, при якій майбутній прибуток максимізується. Таким чином забезпечується :

$$\max_i \bar{a}_i = \max_i \sum_{j=1}^{n} a_{ij} p_{ij}, \qquad (3.1)$$

де ai – можливий виграш;

n – кількість випадків,

pi – вірогідність

$$\max_i \bar{a}_i = \max_i \sum_{j=1}^{n} a_{ij} p_{ij} = \max(5.4;\ 7.4;\ 10.6) = 10.6$$

Таким чином по даному критерію перемагає стратегія **A3.**

2 Критерій Бернуллі-Лапласа. Даний критерій звуть критерієм недостатнього обґрунтування. Згідно йому якщо нема достатніх причин розраховувати, що вірогідність значення показника має нерівномірний поділ, вони розраховуються як рівнозначні. Таким чином оптимальною вважається стратегія, яка забезпечує наступне:

$$\max_i \bar{a}_i = \max_i \frac{1}{n} \sum_{j=1}^{n} a_{ij} \qquad (3.2)$$

$_{ij}$

ai = (6.7; 8.0; 9.3)

Згідно розрахунків a_{max}= a3 = 9.3. Таким чином, перемагає стратегія **A3.**

3 Критерій Вальда забезпечує вибір найбільш «обережної» стратегії, тобто в найгіршій ситуації найкращий варіант. Цей критерій використовується у випадках, коли необхідна гарантія, щоб виграш за будь-яких умов був не менший, чим найбільший із можливих за гірших умов. Оптимальною буде вважатися така стратегія А, при якої :

$$a = \max_i \min_j a_{ij} \qquad (3.3)$$

a_i = {2; 6; 4}; Max a_i = 6 = A2

Таким чином згідно цього критерія перемагає стратегія **A2.**

4 Критерій Гермеєра. Згідно цьому критерію оптимальною є така стратегія, при якої мінімальний середній виграш $\min_i a_{ij}$ гравця буде максимальним, тобто стратегія q, найдена за умови:

$$q = \max_p \min_j \sum_{i=1}^{m} a_{ij} p_i \qquad (3.4)$$

Таблиця 3.3 -Вибір оптимальної стратегії за критерієм Гермеєра

Зовнішнє становище→ / Стратегія↓	E1	E2	E3	a_i	q
A1	2	6	12	2	0.6
A2	10	6	8	6	**3.6**
A3	14	10	4	4	0.4
P_i	0.3	0.6	0.1	-	

qi= 0.6; 3.6; 0.4. Максимальне значення при виконанні стратегії **A2**.

5 Критерій Максимакса. Цей критерій ще звуть критерієм крайнього оптимізму. Згідно йому «гравець» передбачає, що зовнішньо середовище перебуває у найсприятливішому для нього стані, і, як наслідок має поводитися легковажно. Разом з тим цим критерієм користуються свідомо – наприклад, коли перед гравцем стоїть дилема: або одержати найбільший виграш – або стати банкрутом. Оптимальною за максимаксним критерієм вважається стратегія А при якої найбільший виграш буде максимальним, якщо йому забезпечиться:

$$a = \max_i \max_j a_{ij} \qquad (3.5)$$

Виграшу відповідатиме найбільший елемент матрици прибутків. Для нашого випадку це 14 – стратегія **А3**.

6 Критерій Севіджа – або критерій мінімального ризику. Оптимальною за цим критерієм є така стратегія A_i , при якої мінімізується величина $maxr_{ij}$ максимального ризику , тобто забезпечується $\min_i \max_j r_{ij}$. Нам необхідно скласти нову матрицю прибутків, в якої від максимального значення прибутку по кожному стовпчику необхідно відняти значення других значень, тобто:

Таблиця 3.4 - Вибір оптимальної стратегії за критерієм Севіджа

Зовнішнє становище→ Стратегія↓	E1	E2	E3	$maxr_{ij}$
A1	14-2 =12	4	0	12
A2	14-10=4	4	4	4
A3	14-14 =0	0	8	8

Таким чином можемо побачити, що мінімальне значення ризику має стратегія **A2.**

7 Критерій Гурвіца. Цей критерій встановлює баланс між випадком крайнього оптимізму та крайнього песимізму. Для нашого випадку знаходимо k згідно рівнянню $\max_i = [k \min_j a_{ij} + (1-k) \max_i a_{ij}]$ та складаємо рівняння по кожної стратегії:

Таблиця 3.5 - Вибір оптимальної стратегії за критерієм Гурвіца

	$a_j = \min a_{ij}$	$k * a_i$	$\beta_i = \max a_{ij}$	$(1-k) * \beta_i$	h_i
A1	2	k*2	14	(1-k)*14	14-12 k
A2	6	k*6	10	(1-k)*10	10-4 k
A3	4	k*4	12	(1-k)*12	12-8 k

- h1= (1-k)*14+2k =14-14k+2k = 14-12k
- h2=(1-k)*10+6k = 10-4k
- h3=(1-k)*12+4k = 12-8k

Якщо k=0 (умова мінімального ризика і оптимізму), то max h_i =14 (стратегія A2) тому що:

- h1= 14-12*0 = 14
- h2=10-4*0= 10
- h3=12-8*0= 12

Якщо k= 1 (умови мінімального ризика та песимізму), то min h_i =6 (стратегія A2) тому що:

- h1= 14-12*1 = 2
- h2=10-4*1= 6
- h3=12-8*1= 4

Далі ми прирівнюємо рівняння стратегій A1 і A2 та знаходимо k:

$$14\text{-}12\ k = 10\text{-}4\ k$$

$$14\text{-}10 = 12\ k\text{-}4\ k$$

$$k = 0.25$$

Таким чином, при k<0.25, оптимальною стане стратегія А1, а при k>0.25 оптимальною стане стратегія А2. Причому песимістична стратегія А2 стане більш оптимальною по відношенню до ризиків.

8 Критерій Ходжен-Лемана. Цей критерій ґрунтується на поєднанні критеріїв Байєса та Вальда за допомогою параметра λ ($0 \le \lambda \le 1$): оптимальною вважається стратегія, що відповідає умові:

$$\max_i [\lambda \sum_{j=1}^{n} a_{ij} g_j + (1-\lambda) \min_j a_{ij}] \qquad (3.6)$$

При λ=0 отримують критерій Вальда; при λ=1 – критерій Байєса.

Таблиця 3.6 - Вибір оптимальної стратегії за критерієм Ходжен-Лемана

	$\sum_{j=1}^{n} a_{ij} p_{ij}$	$\lambda \sum_{j=1}^{n} a_{ij} p_{ij}$	$\min_j a_{ij}$	$(1-\lambda) \min_j a_{ij}$	$\max_i [\lambda \sum_{j=1}^{n} a_{ij} p_{ij} + (1-\lambda) \min_j a_{ij}$
А1	5.4	5.4* λ	2	(1- λ)*2	2+3.4* λ
А2	7.4	7.4* λ	6	(1- λ)*6	6+1.4* λ
А3	10.6	10.6* λ	4	(1- λ)*4	4+6.6* λ

Якщо λ=0 (критерій Вальда), то max h_i=6 – це стратегія А2

Якщо λ=1 (критерій Байеса), то max h_i= 10.6 – це стратегія А3.

Далі необхідно прирівняти рівняння стратегій А2 і А3:

6+1.4* λ =4+6.6* λ ; λ= 0.38

Таким чином, при λ < 0.38 – оптимальної є стратегія А2, а при λ > 0.38 – стратегія А3.

Далі для наочності складемо таблицю критеріїв по стратегіям:

Таблиця 3.7 - Зведена таблиця критеріїв по стратегіям

№п\п	Стратегія→ Критерій↓	А1	А2	А3
1	Байеса	-	-	+
2	Лапласа	-	-	+
3	Вальда	-	+	-
4	Гермеєра	-	+	-
5	Максимакс	-	-	+
6	Севіджа	-	+	-
7	Гурвіца	-	+	-
8	Ходжен-Лемана	-	+	+
9	%	0	53	47

Таким чином, згідно зроблених розрахунків, маємо наступні рекомендації:

- повести зміни, щодо співвідношення кількості товарів та їх асортименту відносно роздрібної та оптової торгівлі;
- 53% продаж спрямувати на оптових клієнтів;
- 47% продаж спрямувати на роздрібну торгівлю.

Висновки для розділу 3

Компанія може будувати своє управління виходячи з різних концепцій - фінансової, прораховуючи найбільш оптимальні сфери витрат та інвестицій; конкурентної, витісняючи будь-якими способами конкурента з ринку; товарної, поліпшуючи якісні показники своєї продукції, та інших. Проте в даний час найбільший ефект дає концепція, орієнтована на з'ясування і задоволення

додаткових запитів споживачів певного цільового ринку.

Конкурентоспроможність – це взаємопов’язана система скритих і явних резервів будь-якого підприємства, завдяки яким воно може виробляти та поставляти на ринок товари і послуги. Фактор конкуренції носить агресивну характеристику, тому, що підприємство має утриматися на ринку, за допомогою інновацій, зменшення цін, або іншої стратегії.

В умовах такого ринку система інноваційного цифрового керування стає ефективним засобом вирішення проблеми конкурентоспроможності підприємства та підвищенню його іміджу.

Конкурентоспроможність підприємства – вирішальний фактор ефективності діяльності та залучення прибутку.

Доход від реалізації продукції обчислюється як різниця між виручкою і матеріальними і прирівняними до них витратами. При цьому не враховується податок на додану вартість і акцизний збір. Прирівняні витрати до матеріальних - це амортизація основних фондів, відрахування на соціальні потреби, платежі та виплати, які об'єднуються у кошторисі виробництва під назвою "Інші витрати".

Таким чином до матеріальних і прирівняних витрат належать всі витрати крім зарплати.

Доход від реалізації матеріальних цінностей і майна - це різниця між ціною їх продажу і матеріальними витратами на придбання і реалізацію, відповідно доході від реалізації основних фондів - різниця між виручкою від продажу, залишковою вартістю і матеріальними витратами на демонтаж і реалізацію.

На підприємствах для яких доход є об'єктом оподаткування після вирахування податку він поділяється на фонди споживання, інвестиційний і страховий. Фонд споживання використовується на оплату праці персоналу підприємства (фонд зарплати) і виплату за підсумком роботи за певний період за частку в статутному фонді (дивіденд), матеріальну допомогу.

Прибуток - це та частина виручки, що залишається після відшкодування усіх витрат на виробничу і комерційну діяльність підприємства. Прибуток є основним фінансовим джерелом розвитку підприємства, науково-технічного удосконалення його матеріальної бази і продукції всіх форм інвестування. Він служить джерелом сплати податків. Вся діяльність підприємства спрямована на те, щоб забезпечити зростання його величини або принаймні стабілізувати її на певному рівні.

Прибутковість та дохідність підприємства є одним з найголовніших показників, що відображають фінансовий стан підприємства. Вони визначають мету підприємницької діяльності. Основний результат діяльності підприємства визначається за допомогою показників, які діляться на: абсолютні та відносні.

Абсолютний показник - це прибуток підприємства; відносний показник - це рентабельність підприємства.

Іноді прибуток ототожнюють з поняттям доход. Але це ототожнення неправильне.

Дохід широко використовується у загальному, економічному та побутовому рівні. Можна говорити про національний дохід держави, доход громадян, дохідність підприємства. Досить часто цим поняттям визначають загальну суму грошових надходжень підприємства від реалізованої продукції, виконаних робіт або послуг.

Разом з тим визначається як різниця між виручкою, отриманою від підприємницької діяльності та матеріальними і прирівняними витратами. Таке тлумачення підпадає під загальнодержавне, макроекономічне тлумачення.

Прибуток є основне джерело розвитку підприємства, науково-технічного вдосконалення його матеріальної бази і продукції, всіх форм інвестування. Прибуток як важлива категорія ринкових відносин визначає такі функції:

– характеризує економічний ефект - вона служить кінцевим фінансовим результатом. Разом з тим на величину прибутку, його динаміку, які залежать і не залежать від підприємства. Практично поза межами підприємства знаходяться кон'юнктура ринку, рівень ціни на матеріально-сировинні і

паливно-енергетичні ресурси, норми амортизації. Від підприємства залежить рівень цін на реалізовану продукцію, зарплату, рівень господарювання, компетентність керівників, конкурентоспроможність продукції, організація виробництва і праці, продуктивність праці, фінансове планування.

– прибуток відіграє стимулюючу функцію - він одночасно є фінансовим результатом і основним елементом фінансових ресурсів підприємства. Самофінансування визначається отриманим прибутком. Доля чистого прибутку має бути достатньою для фінансування виробничої діяльності соціального розвитку колективу і матеріального стимулювання.

– прибуток джерело формування бюджетів різних рівнів. Він поступає в бюджет у виді додатків і використовується для фінансування державних, інвестиційних, виробничих, науково-технічних і соціальних програм.

Прибуток - це та частина виручки, що залишається після відшкодування всіх витрат на виробничу і комерційну діяльність підприємства. Він характеризує перевищення надходжень над витратами, характеризує мету підприємницької діяльності і береться як головний показник результативності підприємства.

Існує декілька видів прибутку:

- загальний - це весь прибуток від усіх видів діяльності, до його оподаткування розподілу. Інакше - це балансовий прибуток.

- прибуток після оподаткування - це прибуток, що реально поступає в розпорядження підприємства. Це є чистий прибуток.

Це багатофакторне поняття, що означає відповідність діяльності підприємства запитам споживача, індивідуальним потребам з усіх умов його реалізації на ринку.

Будь-який товар або послуга, що знаходяться на ринку, мають постійно підвищувати рівень задоволення споживачів: купується лише той товар чи послуга, які у повній мірі задовольняють споживче суспільство. Тут важними

будуть не тільки якість та зовнішній вигляд товару але й його ціна і ступень цікавості пропозиції.

Необхідно відзначити, що будь-який товар або послуга після виходу на ринок, згідно теорії життєвого циклу, починає поступово витрачати свій пріоритетний потенціал, припиняючи задовольняти ринок. Такий процес можна сповільнити і навіть тимчасово затримати, але зупинити - неможливо.

Тому новий виріб або послуга проектується за умови, що рано чи пізно його вихід на ринок втратить конкурентоздатність перед новими, інноваційними виробами.

В умовах сучасної економічної кризи, яка спочатку виникла у зв'язку з карантинними обмеженнями пандемії Covid-19, а надалі, з повномасштабним воєнним вторгненням Росії до України, що призводять не тільки до соціальних негативних наслідків, але й до суттєвого зменшення економічної активності в країні, в діяльності торговельних підприємств спостерігається зменшення попиту на багатьох ринках товарів та послуг, що пов'язано з руйнуванням інфраструктури, міграцією населення, збільшенням витрат.

Перш ніж приймати управлінські рішення згідно стратегії оптимізації роботи підприємства, необхідно дуже скрупульозно оцінити можливість її реалізації в на даному підприємстві і сучасній ринковій ситуації.

Для спрощення візуалізації результатів аналізу, пропонуємо використати матрицю матрицю SWOT- аналізу.

Таким чином, згідно аналізу, ми можемо побачити, що основною проблемою даного підприємству є мала доля нових пропозицій та диверсифікації послуг.

Звідси випливає, що діяльність по торгівлі покликана для задоволення двох основних цільових аудиторій.

1 Перший сегмент являє споживачів, що використовують роздрібну торгівлю.

2 Другий сегмент - обслуговує компанії, які використовують оптову торгівлю.

Перша аудиторія проводить купівлю продуктів в будь-якому місці від ринку до магазину.

Особливість попиту на дану групу товарів така, що навіть великі магазини, що спеціалізуються на товарах такого типу не мають потреби у їх великих запасах. Саме з цієї причини буде набагато доцільніше охопити категорію другої групи, налаштувавши контакти з компаніями і фірмами, що ведуть оптову торгівлю, а так само і крупними компаніями, яких задовольняють невеликі партії продукту у роздрібній торгівлі. Для того, щоб охопити цю аудиторію, можна вдатися до прямих поставок, що найбільше підходить для торгівлі з великими виробничими і торговими компаніями і об'єднаннями. Так само можна вдатися до допомоги посередників, які займаються матеріальним постачанням даної цільової аудиторії.

Таким чином, згідно аналізу, ми можемо побачити, що основною проблемою даного підприємству є мала доля нових пропозицій та диверсифікації послуг.

Звідси випливає, що діяльність по торгівлі покликана для задоволення двох основних цільових аудиторій.

1 Перший сегмент являє споживачів, що використовують роздрібну торгівлю.

2 Другий сегмент - обслуговує компанії, які використовують оптову торгівлю.

Перша аудиторія проводить купівлю продуктів в будь-якому місці від ринку до магазину.

Особливість попиту на дану групу товарів така, що навіть великі магазини, що спеціалізуються на товарах такого типу не мають потреби у їх великих запасах. Саме з цієї причини буде набагато доцільніше охопити категорію другої групи, налаштувавши контакти з компаніями і фірмами, що ведуть оптову торгівлю, а так само і крупними компаніями, яких задовольняють невеликі партії продукту у роздрібній торгівлі.

Для того, щоб охопити цю аудиторію, можна вдатися до прямих поставок, що найбільше підходить для торгівлі з великими виробничими і торговими компаніями і об'єднаннями. Так само можна вдатися до допомоги посередників, які займаються матеріальним постачанням даної цільової аудиторії.

Для обґрунтування оптимального рішення відносно вибору у бік роздрібної чи оптової торгівлі для збільшення доходів підприємства, ми пропонуємо розрахувати це за допомогою методу ігор.

Згідно зроблених розрахунків, маємо наступні рекомендації:

- повести зміни, щодо співвідношення кількості товарів та їх асортименту відносно роздрібної та оптової торгівлі;
- 53% продаж спрямувати на оптових клієнтів;
- 47% продаж спрямувати на роздрібну торгівлю.

Висновки

Головними показниками, які відображають фінансові результати діяльності підприємства є дохід і прибуток. Ці показники є вирішальними для підприємства тому, що відображають мету його діяльності, а також цікавлять інвесторів, кредиторів, фінансові органи, податкову службу, фондові біржі.

Усі ці грошові відносини становлять зміст фінансової діяльності підприємства.

Дана робота присвячена підвищенню прибутків підприємства завдяки оптимізації роботи підприємства на основі прийняття оптимальних управлінських рішень за допомогою теорії ігор.

Компанія може будувати своє управління виходячи з різних концепцій - фінансової, прораховуючи найбільш оптимальні сфери витрат та інвестицій; конкурентної, витісняючи будь-якими способами конкурента з ринку; товарної, поліпшуючи якісні показники своєї продукції, та інших. Проте в даний час найбільший ефект дає концепція, орієнтована на з'ясування і задоволення додаткових запитів споживачів певного цільового ринку.

Сучасна кризова ситуація в економіці змушує більшість торговельних підприємств шукати шляхи зменшення витрат, оптимізувати процес торгівлі, особливо на етапах реалізації товарів. Також, це значно впливає на діяльність вітчизняних торговельних підприємств, та зумовлює їх структурну трансформацію. За таких умов успіху досягають ті торговельні підприємства, які мають максимальну гнучкість, та здатні оперативно реагувати на несприятливі зміни зовнішнього середовища. Найбільш гнучкими та адаптивними являються ті торговельні підприємства, які незважаючи на дефіцит кадрових, фінансових та матеріальних ресурсів, готові запропонувати покупцям широкий спектр товарів та послуг за мінімальних витрат.

В умовах фінансово-економічної кризи, майже на всій території нашої

країни знижується попит на багатьох ринках товарів та послуг. Ситуація в економіці змушує більшість торговельних підприємств оптимізувати свою роботу в усіх сферах.

Що у свою чергу, значно впливає на організацію та ведення торговельної діяльності вітчизняними підприємствами та зумовлює їх трансформацію.

Перш ніж приймати управлінські рішення згідно стратегії оптимізації роботи підприємства, необхідно дуже скрупульозно оцінити можливість її реалізації в на даному підприємстві і сучасній ринковій ситуації.

Таким чином, згідно аналізу, ми можемо побачити, що основною проблемою даного підприємства є мала доля нових пропозицій та диверсифікації послуг.

Звідси випливає, що діяльність по торгівлі покликана для задоволення двох основних цільових аудиторій.

1 Перший сегмент являє споживачів, що використовують роздрібну торгівлю.

2 Другий сегмент - обслуговує компанії, які використовують оптову торгівлю.

Перша аудиторія проводить купівлю продуктів в будь-якому місці від ринку до магазину.

Особливість попиту на дану групу товарів така, що навіть великі магазини, що спеціалізуються на товарах такого типу не мають потреби у їх великих запасах. Саме з цієї причини буде набагато доцільніше охопити категорію другої групи, налаштувавши контакти з компаніями і фірмами, що ведуть оптову торгівлю, а так само і крупними компаніями, яких задовольняють невеликі партії продукта у роздрібної торгівлі.

Для того, щоб охопити цю аудиторію, можна вдатися до прямих поставок, що найбільше підходить для торгівлі з великими виробничими і торговими компаніями і об'єднаннями. Так само можна вдатися до допомоги посередників, які займаються матеріальним постачанням даної цільової аудиторії.

Для обґрунтування оптимального рішення відносно вибору у бік роздрібної чи оптової торгівлі для збільшення доходів підприємства, ми пропонуємо розрахувати це за допомогою методу ігор.

Таким чином, згідно зроблених розрахунків, маємо наступні рекомендації:

- повести зміни, щодо співвідношення кількості товарів та їх асортименту відносно роздрібної та оптової торгівлі;
- 53% продаж спрямувати на оптових клієнтів;
- 47% продаж спрямувати на роздрібну торгівлю.

Список використаних джерел

1 Господарський Кодекс України.: [офіц. текст станом на 02.08.2017 р. зі змінами та доп.]. закон України. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15.

2 Про інноваційну діяльність: Закон України від 04. 07. 2002 р. № 40-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text.

3 Без інноваційного розвитку немає майбутнього. URL: http://www.golos.com.ua/article/1167051946.html

4 Борисова Г. М. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. №7.С 116-121.

5 Вербицька Г. Л. Управління економічним ризиком. *Фінанси України*. 2004. № 4.С.34-40.

6 Вітлінський В. В., Наконечний С. І. Ризик у менеджменті: підручник. К.: ТОВ«Борисфен-М»,2016. 112 с.

7 Внукова Н. М. Організація послуг і оцінка ризику в спеціалізованому підприємстві ринкової інфраструктури. К.: КНЕУ, 2008. 21 с.

8 Воловельська І.В. Вибір оптимальної інноваційної стратегії підприємств залізничного транспорту: дис. … канд. екон. наук. Х., 2008. 194 с.

9Воловельська І.В. Іващук І.Б., Ригун В.Ю. Методи інтелектуалізації системи економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2024. № 87. С. 19-27.

10 Гріщенко І. В., Білецька Н. В., Циганчук В. А., Мазур О.В. Методи забезпечення ефективності інвестиційно-інноваційних проектів. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2020. Вип. 60. С. 30–34.

11 Гріщенко І. В., Гринчук Т. П. Основні аспекти фінансового планування в системі фінансової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. № 22. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-14

12 Гріщенко І. В., Білецька Н. В., Одінцова О. О. Механізм формування конкурентоспроможності підприємств в сучасних економічних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-62

13 Данілова Е. І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства: монографія. Київ: Європейська наукова платформа, 2020. 341 с

14 Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua

15 Дикань В.Л., Кірдіна О.Г. Сутнісні аспекти конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2009. № 28. С. 13-20.

16 Дикань В. Л. Товарознавство та комерційна діяльність: підручник / В. Л. Дикань та ін.; за ред. В. Л. Дикань. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 362 с.

17 Дикань В. Л., Воловельська І. В. Інноваційні стратегії підприємств: проблеми, шляхи вирішення. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2019. № 67. С. 9–17.

18Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства: навч. Посібник. Х.: УкрДАЗТ, 2011. 243 с.

19 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 1. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 55 с.

20 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 2. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 45 с.

21 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 3. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 49 с.

22 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 4. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 50 с.

23 Дикань В. Л., Єлагін Ю .В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник. Х.: УкрДАЗТ, 2012. 275 с.

24 Дикань В. Л., Козинець А. С., Чупир Т. Я. Економічний аналіз ефективності діяльності залізниці: навчальний посібник. Харків, 2004. 161 с.

25 Дикань В. Л., Корінь М. В. Державне регулювання промислового розвитку України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №. 61. С. 9-19.

26Дикань В. Л., Маслова В.О. Організація виробництва: навчальний посібник. Харків, УкрДАЗТ, 2013. 422 с.

27 Дикань В. Л., Толстова А.В. Механізм державного регулювання відтворення та розвитку економіки України в ринкових умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. №76-77. С.5-12.

28 Дикань В. Л., Толстова А.В. Розвиток економіки України на основі принципу рівноправності відносин держави, бізнесу та суспільства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С.9-19.

29 Дикань В.Л. Українська модель економічної системи як нова концепція розвитку національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 44. С. 11-17.

30 Дикань В.Л., Заєць Г.П. Управлінський менеджмент у концепції сталого розвитку організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 9-19.

31 Дикань В.Л., Обруч Г.В. Визначення ефективності реалізації потенціалу конкурентоспроможності вагонобудівних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 9-18.

32 Дикань В.Л., Островерх Г.Є. Удосконалення механізмів державного управління розвитком залізничної галузі України у євроінтеграційному просторі. *Вісник економіки транспорту і промисловост*і. 2018. № 62. С. 11–19.

33 Діденко А. і Кравець, О. Тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 27. С. 39-43.

34 Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. Пер. з англ. Київ : Україна, 1994. 317 с.

35 Дубель М., Барвінченко О. Особливості розвитку електронної комерції в україні в умовах війни. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 27. С. 16-22.

36 Дубовик Т.В., Бучацька І.О. Інноваційна спрямованість розвитку підприємств роздрібної торгівлі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 223–230.

37 Економічна діагностика: підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова, М. В. Корінь, А. В. Толстова. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 285 с.

38 Електронна торгівля. Українська та світова практика правового регулювання. URL: https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA016163

39 Емерсона М. і Мовчан В. та ін. Поглиблення відносин між ЄС та Україною. Що, чому і як? Київ : Центр європейських політичних досліджень (CEPS), Інститут економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД), 2016. 255 с.

40Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник / В. Л. Дикань, Ю. Т. Боровик, О. М. Полякова, Ю. М. Уткіна. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 415 с.

41 Івченко І. Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій:навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 344 с.

42 Каличева Н. Є. Проблеми та перспективи розвитку економіки України в сучасній світовій економічній системі. *Наука й економіка.* 2015. Вип. 4 (40). С. 117 – 120.

43 Каминский А.Б. Економічний ризик та методи його вимірювання. К.: Козаки, 2012. 120 с.

44 Кірдіна О. Г. Інноваційний ресурс підвищення конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки***.** 2010. №. 1. Т. 1. С. 95-102.

45 Клименко С. М., Дуброва О. С. Обґрунтування господарських рішень і оцінка ризиків: навч. посібник для самостійного вивчення. К.: КНЕУ,2012. 188 с.

46 Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. К.: Знання, 2000. 55 с.

47 Кравченко В.А. Стан управління підприємницькими ризиками: українська специфіка. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2007. №3. С. 21-24.

48 Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2003. 504 с.

49 Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. К.: «Кондор», 2013. 296 с.

50 Лабунська С. В., Курган Н. В. Формування обліково-аналітичного забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Х.: Вид., ХНЕУ, 2019. 248 с.

51 Мельник В.О. Оцінка інвестиційного потенціалу підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2005. №№ 9-10. С. 60-64.

52 Мельник В.О. Підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю підприємств в умовах самофінансування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2005. №№ 9-10. С. 65-68.

53 Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. К. : Вид-во Олексія Капусти. 2008. 389 с.

54 Мішеніна Н. В., Мішеніна Г. А., Ярова І. Є. Економічний аналіз: навч. посіб. Суми : Сум. держ. ун-т, 2014. 305 с.

55 Момот О. І., Демченко А. О. Про сутність понять «ефективність» та «результативність» в економіці. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 3 (33). С. 207-210.

56 Підприємництво. Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко та ін. Харків : УкрДУЗ, 2018. ч. 2. 228 с.

57 Підприємництво. Теоретичні основи організації підприємницької діяльності: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О.В. Шраменко та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2018. ч. 1. 241 с.

58 Поліщук Н. В. Функціонування економічних систем: моделі складових результативності: монографія. Вінниця : ВНАУ, 2010. 396 с.

59 Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / за ред. О.М. Свінцицької. К.: Кондор, 2013. 263 с.

60 Податковий кодекс України/ URL: https://ips.ligazakon.net/document/T10_2755?an=21397&ed=2020_08_01

61 Подрєза С.М., Кам'янецька О.В. Особливості та проблеми побудови інноваційної стратегії в системі стратегічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. № 7. С. 48–52.

62 Полозова Т.В. Розвиток систем економічної безпеки: теоретичні аспекти. Кол. монографія. Харків: ХНУРЕ, 2020. С. 355-362.

63 П'ятницька Г. І. Інноваційні стратегії в сучасних умовах господарювання: суть та наукові підходи до формування вибору. *Проблеми науки*. 2011. № 11. С. 21–29.

64 Ригун В., Качан Є., Іващик І. Методи інтелектуалізації системи економічної безпеки підприємств: тези доповідей. Матеріали 84-ї студентської науково-технічної конференції (11 - 14 грудня 2023р. м. Харків). Харків: УкрДУЗТ. 2023. С. 414-415.

65 Савченко О.І., Нестеренко Р.О., Побережний Р.О. Інноваційне підприємництво та бізнес-планування : навч.-метод. посіб. Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 157 с.

66 Світові інновації: погляд журналу The Economist. URL: http://innovations.com.ua/ukr/innovations/148/0/118/

67 Тарасюк Г.М. Управління проектами навч. посібн. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 67 с.

68 Топузов О.М., Тименко Л.В. Економічна і соціальна географія світу: Підруч. для загальноосвіт. навч. закладів. К.: Зодіак-ЕКО, 2015. 208 с.

69 Україна переходить на «цифрову економіку». Що це означає? Укрінформ. Мультимедійна платформа іномовлення України: веб-сайт. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2385945-ukraina-perehodit-nacifrovu-ekonomiku-so-ce-oznacae.html

70 Уолш К. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління

розвитком підприємства: пер. з англ. К.: Всеувито: *Наукова думка*. 2001. 367 с.

71 Управління фінансами. URL: http://utmagazine.ru/posts/8946-upravlenie-finansami

72 Черненко С.О. Конкуренція та ефективність товарних ринків в Україні: монографія. К.: КНТЕУ, 2006. 171 с.

73 Ярмоленко В. О., Поліщук Н. В. Складові результативності функціонування складних систем як об'єкти моделювання. *Вісник Черкаського університету. Серія – Економічні науки*. 2022. № 33(246). С. 86–93.

74 Mintzberg H. The Hature of Managerial Work. New York: *Harper and Row*, 1973. P. 93-94.

75 Mintzberg H. Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management / H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel. – L. etc., 1997.

76 Mc Gregor D. The Professional Manager / D. Mc Gregor. #9. 1996.

77 Quick Changeover for Operators. The SMED System by Shigeo Shingo, 2000.

78 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 051 «Економіка» / укладачі: В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, І. Л. Назаренко. - Харків: УкрДУЗТ, 2023. - 63 с.

79 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності /Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДУЗТ, 2018. 54 с.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота

на тему: «Шляхи прийняття оптимальних управлінських рішень підприємства»

автора: РИГУН Валерій Юрійович
(ПІБ автора повністю)

містить 55,20 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом _____ Ганна ОБРУЧ
(підпис)

12.12.2024 р.