

## РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та основні задачі виробничо-господарської діяльності підприємства

Фінансова складова має важливе значення у процесі забезпечення виробничо-господарської активності підприємства. Фінансова діяльність забезпечує своєчасне та повне фінансування виробничо-господарської активності й розвитку підприємства, а також сприяє виконанню фінансових обов'язків перед державними органами та іншими учасниками економічної діяльності.

Фінансова діяльність представляє собою сукупність методів і інструментів, що застосовуються для забезпечення функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Це практична фінансова робота, яка сприяє підтримці стабільної діяльності підприємства та підвищенню ефективності його результатів [1].

Визначення елементів системи фінансового менеджменту потребує дослідження системних характеристик організації як об'єкта управління, що вимагає ґрунтовного обґрунтування терміну «система». Слово «systema» має грецьке походження і означає: поєднання, організм, апарат, організація, союз, порядок, орган управління. Споріднене слово «systasis» ще більш різноманітне: зібрання, поєднання, об'єднання, структура, організація, зіткнення, виникнення тощо. Обидва слова походять від дієслова «systemi»: «збирати», «народжувати», «об'єднувати» [2].

Систематизованими ознаками соціально-економічної системи суб'єкта господарювання є його цілі або сукупність цілей щодо його формування. Однією з функцій суб'єкта господарювання є процес його конкретної

діяльності. Як організація, суб'єкт господарювання складається з трьох елементів: люди, цілі та управління. Це обумовлено емерджентністю (лат. *emergens, emergentis*), яка є характеристикою складних систем і не зводить характеристики цілого (корпоративного організму) до характеристик окремих елементів (його підрозділів або окремих осіб) [2]. Тому досягнення цілей підприємства може бути забезпечене лише певним поєднанням людей, технології та засобів виробництва. Таким чином, до виробничого процесу застосовується наступний логічний зв'язок: «проблема - мотив - рішення». Проблема, яка досягає того рівня, коли людина готова діяти, стає мотивом для досягнення мети. У процесі досягнення організаційних цілей і вирішення індивідуальних проблем між працівниками підприємства можуть виникати конфлікти, що загрожують самому існуванню підприємства. Тому організація є засобом вирішення конфліктів і гармонізації відносин у ході реалізації поставлених цілей. Отже, вона є бізнес-організацією:

- свідомо група людей, яка досягає власних цілей через виконання конкретних організаційних завдань, що є спільними для всіх;
- система, яка координує поведінку людей і забезпечує розв'язання конфліктів;
- основна одиниця прийняття рішень у сфері управління;
- поведінка організації та її учасників відбувається в межах організаційної структури і залежить насамперед від встановлених відносин між учасниками.

З позиції структури організації та виду діяльності, бізнес-одиниця може бути визнана організацією. Слово «організація» походить від грецького слова «*organon*», що означає влаштувати, об'єднувати або поєднувати щось або когось в одне ціле; утворювати єдину систему. Це сукупність індивідів, об'єднаних спільною програмою, спільною метою або спільним завданням, інструмент для координації зусиль для реалізації спільної мети. Згідно з теоріями Мейсона М., Альберта М. та Хедоурі Ф., формальна організація являє собою групу, що складається з двох і більше індивідів, які свідомо

координують свою діяльність [3]. Щоб вважатися організацією, група повинна відповідати ряду мінімальних вимог:

- наявність щонайменше двох осіб, які вважають себе членами групи;
- спільна мета (бажаний кінцевий стан або результат), яку поділяють усі члени групи;
- наявність членів групи, які співпрацюють для реалізації спільної мети, що є значущою для всіх.

Як і інші складні системи, підприємство, характеризується ієрархією і прагне до стану цілісності та органічності. З огляду на стратегічні виклики сталого розвитку, системний підхід вимагає докорінної зміни погляду на об'єкт економічної діяльності. Методологія системного підходу визначається тим, на чому фокусується дослідження:

- розкриття цілісності об'єкта та його складових елементів;
- представлення об'єкта за допомогою ієрархічної системи взаємопов'язаних елементів.

Суб'єкт господарювання - складна і відкрита соціально-економічна система, яка об'єднує численні функціональні елементи зі специфічними економічними відносинами [4].

Місце суб'єкта господарювання в національній економічній системі визначається насамперед технологією виробничого процесу та особливостями його організації. Підприємства є виробниками товарів, і максимізація прибутковості залежить від їхньої позиції на ринку. Попит на продукцію (працю, послуги) суб'єкта господарювання встановлюється насамперед технологією виробництва, де матеріальною основою є капітал.

Правовий статус господарської діяльності визначено Законом України «Про підприємства» (ст. 1), згідно з яким господарська одиниця (підприємство) є первинною ланкою економічної складової державної економіки, яка здійснює свою господарську діяльність у будь-якій формі, що не заборонена законом і відповідає цілям, визначеним у статуті. Фінансова самостійність господарської

одиниці визначається її правовою структурою, яка відповідно до українського законодавства визначається такою [5]:

- приватне підприємство, засноване на власності приватної особи;
- колективне підприємство, засноване на активі трудового колективу;
- комунальне підприємство, засноване на власності відповідної громади регіону;
- підприємство, засноване на державній власності, у тому числі державне підприємство.

Найбільш поширеною формою підприємницького товариства є приватне підприємство. Незалежно від різноманітних організаційних форм існування загальними характеристиками всіх господарських товариств України є: обов'язковість державної реєстрації; наявність документів, що визначають правові основи функціонування підприємства у сфері, не врегульованій законодавством; реєстрація правового фонду; наявність господарського майна, окремого від майна засновника.

Системний актив господарської організації визначається принципом розподілу праці, який власник використовує для отримання прибутку. Зміст соціально-економічних систем визначаються їх функціями, структура яких зображена на рис. 1.1.

Суб'єкт господарювання є, отже, органічно цілісною, вірогідною, динамічно визначеною сукупністю об'єктів, взаємодія яких створює можливість ефективного управління залежно від реалізації цілей цієї системи. Серед багатьох елементів суб'єкта господарювання виділяють основні: технічні, технологічні, організаційні, трудові, екологічні, соціальні, основні, допоміжні та ін. Залежно від критеріїв, на яких базується ця класифікація, елементи господарської одиниці, їх склад і структура по-різному взаємопов'язані.

## 1.2 Сучасний стан ефективної виробничо-господарської діяльності підприємства

На сучасному етапі розвитку економіки України посилена увага до питань управління великими промисловими підприємствами, які складають основу реального сектору, є виправданою. Характеристики системи управління виробничими підприємствами жодним чином не змінюють орієнтації на самостійну діяльність. Основними цілями суб'єктів господарювання, які працюють в ринкових умовах, є покращення результативності виробничого процесу, максимізація запасів, охоплення нових ринків і задоволення поточних потреб.

Нові умови ведення бізнесу одночасно означають нові можливості для бізнесу та створюють додаткові перешкоди для реалізації цілей розвитку. Перш за все, з'являються переваги вільного ціноутворення та можливості самостійного вибору постачальників і замовників, посилюється вплив факторів економічного та економічного ризику. Водночас компанія несе відповідальність за страхування сировини та материнських продуктів, прав на продукцію та рівень заробітної плати.

Економічна реформа, що зараз триває, є принциповою зміною існуючих стратегічних методів розвитку самих підприємств і державного регулювання економіки. Сферою державного регулювання все більше стає макроекономічна трансформація, а загальною тенденцією є децентралізація управління та перенесення основних регулюючих галузей на мікрорівень із переходом до більшої економічної свободи підприємств, переважно на основі законодавства про відносини власності. Кожен бізнес змушений самостійно обирати вихід із кризи та виходити на ринок. Умовою стабільної та ефективної роботи є корпоративна поведінка, в якій, за словами Л. Ерхарда, «повною мірою виявляється приватна ініціатива і турбота кожного про себе» [6].

Головною відмінною рисою сучасного бізнесу є його функціонування в економічних умовах, що постійно змінюються, тоді як для планової та ринкової

економіки характерна відносна стабільність середовища. У цьому випадку це впливає на становище учасників економічної діяльності та правила, від яких залежить їхнє виживання. Таким чином, в умовах планової економіки компанія має відносну гарантію того, що її партнери не збанкрутують. В ринковій економіці процес банкрутства та поява нових підприємств є, в принципі, досить передбачуваним, тоді як кількість однотипних підприємств у даній галузі за певний період відносно невелика порівняно з розміром підприємства та всієї галузі в цілому. Таким чином, в обох випадках структуру галузі можна вважати відносно стабільною в контексті прийняття рішень компанії.

Економічний розвиток перехідного періоду характеризується тим, що структура галузей постійно змінюється. Це в основному відображається на умовах безпеки компанії, які вже не дуже чіткі та очевидні. Перехід від системи без банкрутства до системи, де підприємства можуть збанкрутувати, передбачає певний період невизначеності. Крім того, ситуація стає більш невизначеною під час приватизації, коли існує реальна можливість фактичного відокремлення менеджменту компанії від менеджменту, що значно ускладнює процес прийняття рішень на рівні компанії. Організаційна форма управління: основою, основною структурою і каркасом організації є лінійно-функціональна структура.

А знайдені в літературних джерелах понад п'ятдесят видів організаційних структур керівництва лише доповнюють, розширюють, уточнюють і розвивають цю лінійно-функціональну структуру. Назвемо кілька таких типів: лінійний; функціональний; матричні; за терміном дії (за процесом, за технологічною послідовністю етапів роботи); орієнтація на споживача (через канали збуту), територію та обладнання; за проектами, програмами, цілями, інформацією (обсяги, ресурси); за ознаками власності, ресурсами, кількістю підлеглих (стандарти контролю), унікальними можливостями, особистісними характеристиками керівників; постійний (фіксований, стабільний); гнучкий (рухливий, тимчасовий, пульсуючий); за ситуаціями (ситуаційні); централізовані та децентралізовані; за рівнями (високий, низький рівні);

формальні (адміністративні) і неформальні; соціально-психологічний; повний робочий день; виробництво; ієрархічний. Хіба може матрична структура існувати самотійно в тому вигляді, в якому її представляють абсолютно всі основи менеджменту. Матрична структура може виступати лише як доповнення до лінійно-функціональної. Вона передбачає організаційну і фінансову самотійність керівників проекту (програми), подвійне підпорядкування виконавців, індивідуальну систему оплати праці. Організаційна структура, в першу чергу, визначається зовнішнім середовищем, оскільки включає клієнтів, постачальників і всіх інших учасників ринку.

Методологія управління - способи виконання дій у процесі управління, не тільки входять до основ науки управління, а й необхідні керівникам для створення та підтримки відповідного середовища для діяльності відповідальних за них людей [7]. На працівника можна впливати різними - адміністративними, економічними, соціально-психологічними - методами. Іноді до цих трьох груп додають юридичні. Це, мабуть, неправильно, тому що всі методи повинні працювати в рамках правового поля. У деяких випадках пропонуються комплексні процедури. Така пропозиція має право на існування, поєднуючи в собі два або більше методів.

Командно-адміністративні методи є не що інше, як організаційно-адміністративні методи управління. Вони використовуються і використовуються в різних країнах з різними політичними та економічними системами. Кожен з методів або їх співвідношення в комплексі, в різних ситуаціях, на різних роботах, при різних організаційно-правових формах господарювання, використовуються по-різному. Так, наприклад, у війську, мабуть, не бажано вести дискусію під час виконання наказу керівництва. До речі, це вже не армія, а дискусійний клуб. Тут панують і мають панувати адміністративні методи. Між тим, застосовувати примусові накази до митців чи науковців неможливо, оскільки творчі професії вимагають іншого психологічного середовища. Менеджмент у його спрощеній формі означає здатність використовувати роботу, інтелект і мотивацію поведінки інших для

досягнення встановлених цілей. Менеджмент (український аналог цього терміну «управління») — це функція, діяльність, зміст якої полягає в управлінні підлеглими всередині організації [8]. Менеджмент також є областю знань, яка допомагає виконувати цю функцію. Нарешті, менеджмент - як похідне від "менеджер" - це певний тип людей, соціальний тип людей, які реально здійснюють і виконують роботу управління.

Основний словник англійської мови визначає менеджмент як метод, спосіб спілкування з людьми, мистецтво влади та стосунків, особливий тип умінь і навичок управління, управлінську агенцію, адміністративну одиницю [9].

Американські студентські підручники подають таке формулювання: «Менеджмент — це процес оптимізації людських, матеріальних і фінансових ресурсів для досягнення цілей організації». Менеджер – директор, керівник, службовець, найнятий професійний менеджер, який не є власником компанії.

Виникає питання: чи збігаються англійське слово «менеджмент» і термін «управління» в українській мові. Загалом це схожі терміни, але є деякі відмінності в тлумаченні та використанні цих визначень. По-перше, під час використання поняття «менеджмент» мають на увазі особу, яка керує, — особу, суб'єкта управління, що діє в певній організації. Слово «адміністрація» часто вживається, щоб краще відобразити дегуманізацію системи управління. По-друге, слово «менеджер» стосується професійних менеджерів, а не тільки інженерів чи економістів, які займаються управлінською роботою.

Щодо структури управлінської професійної діяльності американські експерти вважають недоцільним змішувати діяльність з управління підприємствами (адміністрацію) із самим менеджментом. Як правило, управління розуміється як одна з ролей лідерства. У своїй книзі О. Шелдон «Філософія менеджменту» проаналізував, що, можливо, відмінності, які колись існували між адмініструванням і менеджментом, були пов'язані з управлінською тріадою [10]. Він відзначав, що великий промисловий сектор управління відрізняється від ресурсів, з одного боку, так він відрізняється від праці, з іншого. Управління поділяється на три основні частини:



1) адміністративний відділ, який бере участь у формуванні компанії, виробництво, розповсюдження та встановлення меж організації; необхідні якості для виконання завдання. Це забезпечує найкращий канал для ефективного, систематичного, активного та скоординованого використання знань;

2) управління в його справжньому розумінні, яке передбачає виконання політики в межах, визначених адміністратором, і використання організації для вирішення визначених для неї завдань;

3) процес роботи, спеціальні навчені працівники виконують роботу кваліфікованими особами або групами осіб, щоб забезпечити найкращі можливі канали для ефективного, систематичного, адаптивного та скоординованого використання знань.

В Україні однозначно варто вживати слово «управління» замість англійського слова «менеджмент» в науковій практиці управління та їх взаємозв'язок. На жаль, монографії, підручники, статті теоретиків менеджменту часто не відповідають реаліям життя. У кращому випадку вони лише беруть для ілюстрації деякі факти з діяльності компанії, не знаючи і не розуміючи концепції виробничого процесу.

У свою чергу практики зайняті день і ніч, щоб вирішити проблему заробляння грошей. Їм дуже бракує часу та терпіння, щоб сісти та поділитися зі світом своїми міркуваннями та узагальненнями щодо логіки, методів, принципів та мистецтва заробляння грошей та їх мудрого застосування з точки зору працівників, власників та суспільства. Деякі досягли успіху в цьому, використовуючи функціональний підхід, який розглядає бізнес як соціально-економічну систему.

1.3. Організація системи підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства

З метою глибшого розуміння ролі та значення методів сучасних систем управління виробничими та господарськими процесами на мікрорівні видається доцільним більш детально розглянути основні елементи еволюції менеджменту.

На ранніх стадіях капіталістичного виробництва власники підприємств часто самі керували своїми підприємствами. Розвиток техніки та зростання масштабів виробництва на межі XIX-XX ст. сприяв закріпленню менеджменту за особливими сферами діяльності, які потребують спеціальних знань. Значний внесок у створення науки управління зробив американський інженер і дослідник Ф. Тейлор [11]. Запропонована ними раціоналізація праці і виробничих відносин дозволила докорінно змінити організацію і управління, істотно підвищити ефективність виробництва. Розробка Ф. Тейлора і сьогодні використовується багатьма підприємствами. Він вважав, що менеджмент — це мистецтво точно знати, що потрібно зробити, як це зробити краще й дешевше. Тейлор виділив чотири групи функцій управління: вибір мети, вибір засобів, підготовка засобів і контроль результатів.

Принципи управління були розроблені А. Файолем, який розділив усі підприємства, які займаються бізнесом, на шість груп: технічні, комерційні, фінансові, охорони власності та життя людей, бухгалтерські та адміністративні. Файоль вважав, що менеджмент – це [12]:

- прогнозування (аналіз майбутнього та розробка планів дій);
- організація (подвійний суб'єкт, що створює бізнес - матеріальний і соціальний);
- менеджмент (спонукання працівників компанії діяти);
- дозвіл (посилання та інтегровані дії);
- контроль (бачить все, що відбувається відповідно до встановлених і заданих інструкцій).

Велика увага в сучасних зарубіжних наукових матеріалах приділяється проблемі функціонування підприємств в ринкових умовах – мікроекономіці. На мій погляд, економіка – це справжня наука (на відміну від формальних наук – математики, логіки тощо), завдання якої – пояснити економічну реальність, а

критерій її достовірності – порівняти її з висновками, зробленими в практичних умовах.

В історії становлення теорії і практики управління сновна увага в 1950-1960-х роках була зосереджена на організаційній структурі управління. Питання стратегічного планування розроблялися в 1960-1990-х роках. Зміна фокусу з стратегічного планування на стратегічне управління є характерним для розвиненого західного бізнесу з 1950-х років [13]. Відносно новим етапом у розвитку менеджменту є об'єднання теорії менеджменту та теорії маркетингу, що породило поняття ринкового менеджменту.

Тут необхідно відзначити деякі основні особливості сучасної системи управління вітчизняними промисловими підприємствами.

Сьогодні майже всі колишні державні підприємства втратили практику планової роботи, яка включала дослідження та розробки стратегії тривалістю понад півроку, а нові бізнес-структури не мають такого досвіду. Якщо в умовах централізованої планової економіки підприємства формували п'ятирічні плани і 20-річні комплексні плани розвитку, то сьогодні більшість підприємств повністю відмовилися від планового методу. Але ми також повинні бачити недосконалість і обмеження існуючих методів планування. Так, особливо:

- плани, які складаються та надсилаються з міністерств підприємствам;
- існує «строга» форма планування, чітка методологічна база, планування здійснюється за загальними стандартами;
- як правило, моделі планують «на основі досягнутого».

Проте в даний час, в умовах фінансової кризи, питання стратегічного управління корпоративним розвитком, включаючи стратегічне планування, місію, питання реструктуризації тощо, стають дуже важливими. Очевидно, що тільки шляхом чіткого формулювання стратегічних варіантів бізнес може розробити цілісну систему маркетингового, фінансового та технологічного планування та розробити механізм реалізації стратегії.

Водночас, сучасний розвиток української економіки надав керівникам підприємств можливість творчого мислення при визначенні напрямів розвитку.

Незважаючи на певні недоліки нормативно-правової бази, компаніям була надана можливість реорганізувати основу виробничих відносин. Керівництво підприємствами, у тому числі трудові колективи, мають право обирати юридичні форми власності, запроваджувати відповідні системи оплати праці та матеріального стимулювання, самостійно вирішувати, як розпоряджатися прибутком, формувати нові структури управління.

Іншими словами, розробка та реалізація корпоративних стратегій фактично зводиться до управління економікою на мікрорівні, що потребує розробки відповідної системи для виконання наступних основних функцій:

- направляюча - раціональність цілей і вибір основних засобів їх досягнення;
- координація – збалансування найважливіших ресурсних обмежень і врахування суперечливих інтересів усіх учасників виробничого процесу;
- стимулююча - ініціювання рушійних сил для розвитку [14].

Досвід показує, що через складність виконання всіх важливих завдань, однією з найскладніших для реалізації є остання визначена функція. Її мета – зацікавити співробітника в успіху всього бізнесу і реалізації його навичок. За експертними оцінками, нині використовується менше половини творчого потенціалу співробітників корпоративного комплексу. У зв'язку з цим основну роль у вирішенні цієї проблеми мають відігравати стимули до узгодження та організації взаємодії інтересів і благ усіх працівників підприємства. Однак це вимагає чіткого розуміння складу фінансових інтересів управлінської команди, розуміння та постійного врахування не лише загальних інтересів усього бізнесу, а й специфічних інтересів – груп відділів, а також різних категорій працівників. Без цих знань не можуть працювати внутрішні механізми управління економікою, стимулювання та мотивація праці.

Так само важливим, як і система управління, є зовнішнє середовище, яке є механізмом взаємодії бізнесу з різними аналогами, партнерами та конкурентами в регіоні, країні та за кордоном. Постійний моніторинг спрямований на постійне виявлення зовнішніх контрагентів і своєчасне

виявлення проблем, що виникають, особливо маркетингових, які необхідні для розробки моделей ділової поведінки суб'єктів зовнішніх відносин.

Отже, зазначену діяльність можна поділити на два рівні: макроекономічний – державні інституції встановлюють «правила гри» – мікроекономічний – конкретні підприємства, які безпосередньо адаптуються до нових умов господарювання [15].

При цьому роль держави має полягати у реалізації найважливішої функції виробничо-господарської діяльності підприємства — регулювання основних параметрів ринку. З огляду на ці параметри, встановлені державою, підприємства всіх форм власності повинні однаково адаптуватися до цих параметрів і адаптуватися до однакових зовнішніх умов ведення бізнесу. Регулюючи ринок, держава відіграє певну роль у коригуванні структури виробництва, щоб максимально наблизити її до сьогоденного обсягу виробництва та структури суспільних потреб.

## РОЗДІЛ II. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1. Методичне забезпечення аналізу фінансових результатів підприємства

Умовою сталого розвитку фінансової діяльності та зростання ринкової вартості фірми є ефективність використання ресурсів. Необхідність аналізу ефективного розподілу ресурсів визначається шляхом пошуку варіантів раціонального управління, зокрема:

- доцільності інвестування коштів у даний об'єкт;
- оцінити спроможність продовжувати здійснювати фінансову діяльність на основі госпрозрахунку;
- обґрунтованість залучення позикових коштів;
- забезпечення умов для прискореного перерахування фінансових ресурсів;
- перевірити оптимальні вимоги до фінансових ресурсів, мінімізуючи рівень ризику.

Традиційно оцінка економічної вигоди в основному базується на двох методах:

- 1) порівняльна ефективність;
- 2) абсолютна ефективність.

Застосування методу порівняльної економічної ефективності виходить із концепції ринкової вартості суб'єктів господарювання, згідно з якою рішення щодо вибору приймаються за показником, який знижує найменші витрати. Основна перевага витратного підходу полягає в тому, що він придатний для оцінки ефективності використання фінансових ресурсів на малоактивних ринках [16].

Обмеження сфери використання цього методу обумовлено принципом порівняння вигід і необхідністю пошуку бази для порівняння різних рішень, відмінність має бути лише у різниці витрат на впровадження результату. У

реальній фінансовій діяльності знайти таку основу практично неможливо, тому що її реалізація дуже різняться за кількісною та якісною ознаками.

Метод абсолютної ефективності — метод оцінки результатів за умови максимально можливої вартості конкретного проекту (рішення), обмеженої заданою величиною. У цьому випадку показником економічної ефективності є ефект у вигляді збільшення відношення результатів (доходу, прибутку) до витрат.

Методика оцінки ефективності фінансової діяльності узгоджується з сучасною концепцією збереження капіталу у фінансах, згідно з якою капітал є синонімом чистих активів або власного капіталу. Протилежністю цьому підходу є концепція фізичного капіталу, де ефективність використання капіталу відповідає продуктивності суб'єкта господарювання.

Метою аналізу ефективності є оцінка розміщення фінансових ресурсів та ефективності інвестицій з метою встановлення оптимальної структури капіталу та своєчасного визначення резервів зростання ринкової вартості господарюючих суб'єктів.

Об'єктом аналізу ефективності фінансової діяльності суб'єкта підприємництва є процес формування фінансових ресурсів, перетворення їх в активи та отримання кінцевого результату для ефективного використання.

З методологічної точки зору вибір аналітичного напрямку та аналітичних питань, що вирішуються, визначається потребами фінансового менеджменту.

Вивчення параметрів ефективності управління передбачає використання технічних методів, загальних для всіх ресурсів і заснованих на методі системного аналізу.

Взаємодіючі зовнішні фактори в основному визначаються фіскальною та кредитною політикою країни, включаючи податки та ставки, відсоткові ставки за кредитами, ціни, тарифи та збори. До внутрішніх факторів належать: собівартість, продуктивність праці, швидкість оборотності оборотних засобів, рентабельність капіталу, коефіцієнт фондоозброєності тощо.

Основна мета вивчення фінансової діяльності є багатогранною, що необхідно для оцінки її ефективності в різних напрямках. У процесі такої оцінки необхідно визначити: потребу у фінансових ресурсах за прогнозними показниками розвитку господарюючого суб'єкта; можливість освоєння власних фінансових ресурсів; фінансово-інвестиційна діяльність.

Виходячи з концепції оцінки контрольованих параметрів ефективності, як показано на рисунку 2.1, основними напрямками дослідження ефективності фінансової діяльності є [17]:

- обрання пріоритетів управління фінансовою діяльністю;
- обґрунтованість показників ефективності;
- аналіз ефективності фінансової діяльності;
- параметризація результатів аналізу ефективного використання ресурсів.

Пріоритети розвитку визначаються на етапі розробки фінансової стратегії, яка характеризується довгостроковими стратегічними цілями фінансово-економічного розвитку підприємства. У рамках розвитку нас цікавитиме прийняття та параметризація ключових показників ефективності та встановлення пріоритетів використання цих показників.

Найскладнішим методичним питанням є визначення системи показників для кожного напрямку оцінки діяльності. Використовуйте такі завдання:

- визначити мету оцінки фінансової діяльності суб'єкта господарювання за всіма напрямками;
- обрати показники оцінки, виходячи з конкретних цілей;
- розробка обчислювальних алгоритмів;
- визначити критерії оцінки для формування обґрунтованих висновків щодо ефективності фінансового менеджменту за кожним показником.

Конкретизація показників ефективності визначає вибір методів і способів оцінки результативності фінансової діяльності. Для оцінки ефективності



фінансової діяльності використовуються показники аналізу, які дають якісну характеристику результатів діяльності. Конкретика цих показників є основою для формулювання загальних показників ефективності та системи показників, що відображає вплив різних факторів на ефективність використання фінансових ресурсів. Як показник ефективності використання фінансових ресурсів рекомендується використовувати як абсолютні фінансові показники, так і відносні фінансові показники.

У теорії та практиці фінансово-економічного аналізу існують різні способи визначення критеріїв ефективності фінансової діяльності: деякі автори рекомендують враховувати виторг від реалізації, інші дохід і прибутковість (рис. 2.2) [18].

Визначення результатів використання фінансових ресурсів залежить від оцінок результатів майбутніх подій. С(П)БО, що контролюють визначення та вимірювання фінансових показників діяльності суб'єктів господарювання, є результатом накопиченого досвіду та відображають короткострокову рівновагу компромісів між різними інтересами на основі аналітичних результатів.

Різні принципи управління вимагають різних підходів для оцінки ефективності використання фінансових ресурсів.

Пріоритетність встановлення того чи іншого стандарту зумовлена тим, що користувачі аналітичної інформації мають різні джерела для задоволення своїх інтересів. Наприклад, для власників це чистий прибуток і його розподіл. Виходячи з цих методологічних засад, розглянемо систему показників за кожним напрямом ефективності виробничо-господарської діяльності (табл. 2.1).

Виходячи з концепцій визнання доходів і витрат, критеріями повної ефективності фінансової діяльності повинні бути: чистий прибуток та залишки грошових засобів.

Виторг від реалізації є важливим показником ефективності фінансової діяльності підприємства, він відображає завершеність виробничого циклу підприємства та повернення передплачених виробничих фондів у формі валюти та надійність, фінансову стійкість, не має оптимального значення, його значення зростає зі збільшенням значення показника.

## 2.2. Аналіз фінансового стану підприємства

Основною метою приватного підприємств «Тимел» (ПП «Тимел») є здійснення виробничо-господарської діяльності в ринкових відносинах, формування ринку товарів і послуг, насичення за рахунок розвитку виробництва, зовнішньоекономічних зв'язків і отримання доходу.

Стійкість фінансового становища підприємства залежить від доцільного і правильного вкладення фінансових ресурсів в активи. Усе цінне, що є власністю підприємства та відображене в активах його балансу, називається бізнес-активами. Активи балансу містять інформацію про розміщення капіталу в розпорядженні підприємства, тобто про його інвестиції у фізичні та матеріальні активи, витрати підприємства на виробництво та про вільний рух грошових коштів. Кожному виду інвестованого капіталу відповідають окремі статті балансу (рис. 2.3).

Оборотні кошти можуть бути задіяні у сфері виробництва (виробничі запаси, незавершене виробництво, витрати майбутніх періодів) і у сфері обігу (продукція на складах і відвантажена покупцям, кошти на рахунках, короткострокові фінансові вкладення, готівка) банківські рахунки, товари тощо.

Розподіл коштів компанії дуже важливий для фінансової діяльності та підвищення її ефективності. Результати виробничо-господарської діяльності, як і фінансовий стан підприємств, залежать від розподілу інвестицій в основні

фонди та оборотні кошти, а також від того, скільки їх вкладено у сферу виробництва та сферу обігу, що є важливим для оцінки фінансового стану суб'єктів господарювання. Якщо виробничі потужності повністю не використані через брак сировини, це негативно позначиться на фінансових результатах і фінансовому стані підприємства. Така ж ситуація виникає, якщо створюються надлишкові виробничі запаси, які неможливо швидко перетворити на виробничу потужність. В результаті кошти були заморожені, обіг сповільнився, фінансовий стан погіршується. Компанії з хорошими фінансовими показниками та високою прибутковістю можуть зіткнутися з фінансовими труднощами, якщо вони не раціонально використовують фінансові ресурси, інвестують у надлишкові виробничі запаси або створюють великі суми дебіторської заборгованості.

У процесі вивчення активів підприємства насамперед необхідно вивчити зміни у складі та структурі активів підприємства та оцінити їх динаміку.

За допомогою вертикального та горизонтального аналізу звіту можна отримати найзагальніше уявлення про зміни у структурі підприємства, а також про динаміку цих змін.

Для загальної оцінки динаміки фінансового стану підприємства активи та пасиви балансу слід поділити на однорідні групи за економічною ознакою. Отже, на основі зведеного балансу аналізується структура ресурсів суб'єкта господарювання (табл. 2.2).

Аналіз даних, які представлені в таблиці 2.2, можна зробити висновок про структури та динаміку змін майна ПП «Тимел». Так загальні обсяги майна підприємства зросли на кінець 2023 р. на 122,3 тис. грн., що пов'язано зі значним зростанням вартості обігового капіталу.

Однак, в умовах значної інфляції результати горизонтального аналізу можуть знижуватися. Тому необхідно доповнити дані горизонтального аналізу показниками, розрахованими під час вертикального аналізу (табл. 2.3).

Аналіз даних, що представлено в таблиці 2.2, свідчить про те, що за період 2023 р. в структурі активів ПП «Тимел» не відбулося значних змін. Основні засоби в загальній структурі активів підприємства на початок і кінець 2023 року займають найбільшу питому вагу, але основний капітал має динаміку до зниження на 3,3%, на відмінну обігового капіталу, вартість якого зросла на 3,5%.

У ході подальшого аналізу необхідно встановити коливання довгострокових (необоротних) активів. Довгострокові активи у вигляді основного капіталу представляють інвестиції з довгостроковими цілями, такі як нерухомість, облігації, акції, запаси корисних копалин, спільні підприємства та нематеріальні активи. Оскільки основні засоби становлять значну частку довгострокових активів підприємства, велика увага приділяється вивченню динаміки та структури основних фондів. З таблиці видно, що вартість основних засобів на кінець 2023 року зросла, питома вага основних засобів у загальних активах підприємства зросла до 97,3%.

Далі необхідно вивчити тенденції кожної статті балансу поточних активів, які є найбільш ліквідною частиною капіталу. Як видно з таблиці 2.3, частка грошових коштів у загальних активах ПП «Тимел» на початок звітного періоду склали 2%. На кінець звітного періоду його абсолютна величина зменшилася на 1,3 тис. грн., це свідчить про те, що частина коштів була вкладена в основний капітал підприємства, його вартість зросла протягом 2023 року. Цієї суми має бути достатньо для оплати всіх першочергових платежів. Однак утримання великих залишків готівки протягом тривалого часу може бути результатом нецільового використання капіталу. Щоб отримати прибуток, потрібно швидко реалізувати продукцію підприємства, щоб розширити виробництво або інвестувати в інші частини бізнесу.

У процесі наступного етапу аналізу необхідно простежити, як зміни в дебіторській заборгованості впливають на фінансовий стан ПП «Тимел», за рахунок яких частин.

По мірі того, як підприємство розширювало свою діяльність, кількість покупців збільшувалася, а відповідно збільшувався і дохід. Компанія може відвантажувати менше продукції, у цьому випадку дебіторська заборгованість зменшиться. Таким чином, збільшення дебіторської заборгованості не обов'язково оцінюється негативно. Необхідно розрізняти регулярну заборгованість і прострочену. Наявність останньої створює фінансові проблеми, оскільки підприємства відчувають нестачу фінансових ресурсів для придбання виробничих запасів, виплати заробітної плати тощо. Тому кожна компанія зацікавлена в скороченні терміну оплати. Прискорення можливе за рахунок вдосконалення розрахунків, своєчасної обробки платіжних документів, авансових платежів, використання таких форм розрахунків як векселі. На підприємстві ПП «Тимел» динаміка та структура дебіторської заборгованості наведена у табл. 2.4.

На підставі аналізу даних таблиці 2.4 можна зробити висновок, що на кінець 2023 року загальна вартість дебіторської заборгованості має тенденцію до збільшення на 89 тис. грн. На це вплинуло значне зростання простроченої дебіторської заборгованості на суму 47,8 тис. грн. Питома вага простроченої дебіторської заборгованості зменшилася на 18,7 % у порівнянні з початком 2022 року. Якщо розглядати інші складові дебіторської заборгованості, то за 2023 рік вони збільшилися на 45,9 тис. грн., цьому сприяли показники авансованих платежів, зростання заборгованості за продукцію та послуги суттєво не вплинули на розмір іншої дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.4

## Аналіз складу і динаміки дебіторської заборгованості ПП «Тимел»

Вид дебіторської заборгованості	На початок звітного періоду тис. грн.	На кінець звітного періоду тис. грн.	Абсолютне відхилення тис. грн.	Структура на початок періоду %	Структура на кінець періоду %
1. Дебіторська заборгованість:	429,5	523,5	+89	100	100
1. Нормальна дебіторська заборгованість	25,9	92,3	+46,6	6,1	13,9
1.1. За товари і послуги	0,5	0,3	-0,2	0,2	0,1
1.2.3 бюджетом	-	-	-	-	-
1.3. З персоналом за іншими операціями	25,2	91,5	+45,9	5,9	13,9
1.4. За авансами виданими	-	-	-	-	-
1.5. З іншими дебіторами	-	0,2	+0,2	-	0,1
2. Прострочена дебіторська заборгованість	401,5	451,2	+47,8	93,9	56,1

У фінансовому стані підприємства велика увага приділяється розміру виробничих запасів і витрат. Спираючись на баланс підприємства, можна більш ретельно проаналізувати структуру та динаміку цього розділу балансу (табл. 2.5).

Виходячи з проведених у таблиці розрахунків можна стверджувати, що найбільшу вагу в загальній величині запасів і витрат займають запаси продукції, причому їх вартість і вага дещо зменшуються на кінець 2023 року. При цьому загальна вартість запасів і витрат зросла на 4,9 тис.грн.

Таблиця 2.5

## Аналіз структури та динаміки виробничих запасів ПП «Тимел»

Запаси	На початок звітного періоду тис. грн.	На кінець звітного періоду тис. грн.	Абсолютне відхилення тис. грн.	Структура на початок періоду %	Структура на кінець періоду %
1. Всього запасів	143,2	148,1	+5,1	100	100
1.1. Виробничі запаси	116,4	115,6	+2,2	51,3	95,4
1.2. незавершене виробництво	-	-	-	-	-
1.3. Готова продукція	-	-	-	-	-
1.4. Товари	26,5	32,9	+5,9	15,9	21,6

У результаті загального аналізу форми 1 «Баланс» можна зробити висновок, що найбільшу вагу в загальних активах ПП «Тимел» займає основний капітал, який на кінець звітного періоду збільшується у вазі та вартості. Як правило, у бізнесі загальні активи збільшуються через збільшення непогашених активів, таких як запаси та дебіторська заборгованість.

Які зміни відбулися в структурі власного і залученого капіталу, сумі довгострокових і короткострокових позикових коштів, отриманих в кругообігу виробничо-господарської діяльності, можна дізнатися з інформації, наведеної в пасиві балансу. Заборгованість показує, куди надходять кошти. від кого і кому компанія винна гроші. Фінансовий стан залежить від кількості наявних грошей, і від того, куди підприємство їх інвестує. В залежності від ступеня належності використовуваний капітал поділяється на власний і позиковий. Залежно від терміну використання розрізняють довгостроковий і короткостроковий капітал (рис. 2.4).

Потреба в власному капіталі визначається вимогами компанії до власного капіталу. Це основа корпоративної автономії та незалежності. Проте фінансування діяльності підприємства лише за рахунок власних коштів не завжди вигідно, особливо якщо виробництво має сезонний характер. У певний час на банківських рахунках накопичується велика сума грошей, а в інший час

кошти не надходять. Залучення кредитних коштів може підвищити прибутковість компанії, якщо ціна ресурсів є низькою і компанія може забезпечити вищий рівень прибутковості, ніж той, який вона платить за кредитні ресурси.

Якщо кошти підприємства формуються переважно за рахунок короткострокової заборгованості, його фінансовий стан буде нестійким. Це пояснюється тим, що капітал для короткострокового використання потребує постійної оперативної роботи, спрямованої на управління коштами; своєчасного повернення та довгострокове залучення іншого капіталу в оборот.

Тому фінансовий стан залежить від співвідношення власного та позикового капіталу. Створення відповідної фінансової стратегії допомагає багатьом компаніям підвищити свою ефективність.

Загальний аналіз фінансового стану ПП «Тимел» потребує розрахунку динаміки та структури власного та позикового капіталу, з'ясування причин змін окремих частин та оцінки цих змін за звітний період. Виходячи з даних таблиці 2.6 можна стверджувати, що загальні ресурси фінансування бізнесу на кінець 2023 року зросли на 122,3 тис.грн. Таке збільшення відбулося через ріст обсягу власних коштів на 522,9 тис. грн. При цьому обсяг залучених коштів зменшився на 326,4 тис. грн. за рахунок зменшення кредиторської заборгованості. Результати горизонтального аналізу балансу підприємства доповнюються результатами вертикального аналізу (табл. 2.7).

Дані, наведені в таблиці 2.7, свідчать про те, що протягом звітного періоду відбулася зміна структури джерел фінансування підприємства. Як на початок, так і на кінець 2023 року найбільшу вагу має власний капітал ПП «Тимел», розмір якого за досліджуваний період збільшився на 6,3%. Порівняно з початком періоду основна частка позикового капіталу зменшилася на 6,3%, що пов'язано зі зменшенням кредиторської заборгованості.



Таблиця 2.7

## Вертикальний аналіз статей пасиву балансу ПП «Тимел»

Показники	На початок звітного періоду тис. грн.	На кінець звітного періоду тис. грн.	Вертикальний аналіз на початок звітного періоду, %	Вертикальний аналіз на кінець звітного періоду, %
1	2	3	4	5
1. Джерела формування майна (валюта балансу)	3412,9	3535,2	100	100
1.1. Власний капітал	2954,5	3396,5	56,6	93,7
1.2. Позичковий капітал	459,9	161,4	13,4	6,3
1.2.1. Забезпечення майбутніх витрат і платежів	-	-	-	-
1.2.2. Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-
1.2.3. Короткострокові кредити і позики	-	-	-	-
1.2.3. Кредиторська заборгованість	459,9	161,4	13,4	6,3

Внутрішній аналіз фінансового стану підприємства потребує більш детального вивчення динаміки та структури капіталу, з'ясування причин змін окремих складових та аналізу цих змін за 2023 рік.

Дані таблиці 2.8 свідчать про зміни в структурі та динаміці капіталу. Розмір статутного капіталу протягом року не змінювався, також розмір додаткового капіталу не змінювався. Хоча ПП «Тимел» працювало збитково як на початок, так і на кінець 2023 року, на кінець звітного періоду збитки зменшилися на 23,4%.

Виходячи з розрахунків, проведених при аналізі структури та динаміки позикового капіталу підприємства (табл. 2.9), можна стверджувати, що зменшення загального обсягу позикового капіталу ПП «Тимел» відбулося внаслідок надходження великих внесків. Суттєві зміни відбулися внаслідок

зменшення нарахувань за рахунок зменшення кредиторської заборгованості за товари і послуги, авансів до бюджету. У результаті суттєво зросла частка бюджетних зобов'язань до 19%, а частка кредиторської заборгованості в загальному обсязі залучених коштів – на 15,2%.

Таблиця 2.8

## Аналіз структури і динаміки власного капіталу ПП «Тимел»

Джерела власних засобів	На початок звітного періоду тис. грн.	На кінець звітного періоду тис. грн.	Абсолютне відхилення тис. грн.	Структура на початок періоду %	Структура на кінець періоду %
1. Власний капітал	2954,5	3396,5	+442,0	100	100
1.1. Статутний капітал	3121,5	3121,5	0	105,9	92,5
1.2. Додатковий капітал	2954,2	2954,2	0	100	59,5
1.3. Резервний капітал	-	-	-	-	-
1.4. Непокритий збиток	-3121,5	-2699,2		-105,9	-50
1.5. Пайовий капітал	-	-	-	-	-

Отже, якщо в цілому проаналізувати заборгованість по балансу ПП «Тимел», то можна сказати, що основну вагу в загальних ресурсах фінансування підприємства займають власні кошти підприємства. На кінець звітного періоду вага досягла 93,7%. При цьому негативною частиною роботи підприємства можна вважати збільшення кредиторської заборгованості за товари та послуги, а також не залучення довгострокового кредитування підприємством.

У міру насичення ринків і загострення конкуренції доступність збуту товарів і послуг стає основою для розробки виробничих програм. Компанії повинні пропонувати стільки послуг і продуктів, скільки вони можуть реалізувати.

Таблиця 2.9

## Аналіз структури та динаміки позикового капіталу

Джерела власних засобів	На початок звітного періоду тис. грн.	На кінець звітного періоду тис. грн.	Абсолютне відхилення тис. грн.	Структура на початок періоду %	Структура на кінець періоду %
1. Джерела позикових засобів	459,9	161,4	-298,5	100	100
1.1. Короткострокові кредити банку	90	-	-90	15,3	0
1.2. Кредиторська заборгованість	359,9	161,4	-226,5	54,5	100
1.2.1. За товари і послуги	254,5	59,4	-195,1	55,6	36,5
1.2.2 За аванси видані	34,6	15,5	-16,1	9,6	11,5
1.2.3. З бюджетом	66,4	54	-12,4	14,5	33,5
1.2.4. За позабюджетними платежами	1,9	0,5	-1,2	0,4	0,3
1.2.5. За страхування	10	9,5	-2,2	2,2	4,9
1.2.6. За оплату праці	15,5	15,4	-3,4	4,1	9,6
1.2.9. З іншими кредиторами	1,9	5,5	+3,9	0,4	3,4

Темпи зростання продажів продукції та послуг, підвищення їх якості безпосередньо впливають на витрати, доходи та рентабельність бізнесу. Тому важливо оцінити реалізацію продукції та послуг.

До основних завдань оцінки відносяться:

- оцінка рівня виконання плану та тенденцій збуту продукції та послуг;
- аналіз впливу мінливих факторів на продажі продукції та послуг;
- виявлення внутрішньогосподарських резервів збільшення продажів продукції та послуг;
- розробити заходи щодо експлуатації виявлених запасів.

На рис. 2.5 наведено основні позиції аналізу щодо реалізації продукції та послуг [19].

Реалізація товарів і послуг можуть бути виражені в натуральних, номінальних, виробничих або вартісних вимірниках. Визначаються кількістю реалізованої продукції та наданих послуг, або виплат (доходу), яка може бути виражена як порівняльна ціна, планова ціна та поточна ціна.

Важливе значення для оцінки виконання виробничих програм мають також натуральні показники обсягу реалізації продукції та послуг (штуки, метри, тони тощо). Вони використовуються для аналізу продажів товарів і послуг і схожих груп товарів.

З таблиці 2.10 видно, що обсяги реалізації наданих товарів і послуг за 2019-2023 роки зросли на 4,7%, що вказує на ефективність виробничо-господарської діяльності ПП «Тимель». Середньорічний темп приросту обсягів виторгу може бути розрахований за середнім геометричним або середньозваженим арифметичним.

Середньорічний темп приросту продажів товарів, послуг, продукції розраховується за допомогою середнього геометричного або середньозваженого арифметичного показника.

Розрахунок приросту виторгу за середньо геометричною можна здійснити за наступною формулою [20]:

Для наочності динаміку реалізації товарів та послуг можна представити графічно (рис. 2.6).

Розраховуючи обсяг продажів потрібно врахувати попит на продукцію і послуги і наявність робочої сили, сировини, технологій, доступних фінансів та інших факторів. Система побудови категорійного апарату містить наступні ключові моменти:

- визначення поточних і майбутніх потреб споживачів.
- оцінити рівень конкурентоспроможності послуг, що надаються.
- своєчасне дослідження та вживання заходів щодо впровадження нових видів продукції та послуг та виключення з виробничих планів застарілої та економічно неефективної продукції та послуг.
- оцінка рівня економічної вигоди і ризиків внаслідок зміни кількості товарів і послуг.

2.3. Оцінка резервів підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства

Фінансові результати підприємства характеризуються величиною виручки та рівнем рентабельності. Валовий прибуток включає фінансові результати від реалізації продукції, робіт і послуг, іншу реалізацію, доходи і витрати від позареалізаційної діяльності (рис. 2.7).

Основними цілями аналізу фінансових результатів діяльності підприємства є [21]:

- систематичний контроль за реалізацією продукції та виконанням планів отримання прибутку;
- визначити вплив як чинників на фінансові результати;
- виявлення резервів прибутковості;
- оцінка ділової активності, спрямованих на використання прибутковості.
- розробити заходи щодо використання виявлених запасів.

Для цього необхідно проаналізувати склад загального доходу, його структуру, динаміку та виконання планів за звітний рік. Вивчаючи динаміку доходу, необхідно враховувати інфляційний фактор та зміни його величини. З цією метою доходи коригуються відповідно до середньозваженого індексу зростання цін на бізнес-продукти, а собівартість проданих продуктів зменшується внаслідок зростання цін на реалізовану продукцію.

У табл. 2.11 валовий прибуток перевищив план на 10,7%. Темп зростання до минулого 2022 року в порівняльних цінах склав 6,9%. Найбільшу частку доходів у балансі становлять доходи від реалізації товарів і послуг (96,5%), тоді як вага нереалізованих фінансових результатів становить лише 2,9%.

Сума валового, оподаткованого та чистого доходу залежить від різних факторів. Сума доходу значно залежить від облікової політики, яку використовує підприємство. Законодавчі акти, що регулюють бухгалтерський облік, а також інші нормативно-правові документи, надають господарським суб'єктам право самостійно обирати методи обліку, які можуть значною мірою впливати на формування фінансових результатів.

Політика бухгалтерського обліку, розроблена суб'єктом господарювання, надає значну свободу дій для методологічного вибору, який може

фундаментально змінити загальну картину фінансових результатів і фінансового стану компанії. Таким чином, процес перевірки необхідний для встановлення сумісності облікової політики, прийнятої суб'єктом господарювання, з положеннями чинних положень бухгалтерського обліку та для визначення впливу змін облікової політики на валову, оподатковувану вартість і чисту вартість. Окрім прибутку, він також включає суму податків, відрахувань у фонди бізнесу та суму дивідендів акціонерам.

Основну частину доходу компанія отримує від реалізації продукції та послуг. У процесі аналізу досліджено динаміку та виконання планування виручки від реалізації продукції та виявлено причини зміни її величини. Витрати на виробництво та дохід перебувають у зворотній залежності, тобто зменшення витрат призводить до відповідного збільшення суми доходу, і навпаки. Зміни рівня середньої ціни продажу і доходу прямо пропорційні, оскільки рівень ціни зростає, дохід також зростає і навпаки.

Оцінка впливу цих факторів на розмір прибутку можна визначити за даними таблиці 2.12.

Зіставлення значень планового прибутку й умовного прибутку, розрахованих за фактичним обсягом і асортиментом продукції, з плановою ціною і плановими витратами на виробництво показує, наскільки змінюється обсяг і структура продажу продукції [21]:

Для визначення ефекту тільки від обсягу реалізації необхідно плановий прибуток помножити на відсоток перевиконання (недовиконання) планових показників реалізації продукції при оцінці планової собівартості або натуральної ціни.

Для того щоб визначити як на прибуток впливає зміна розміру собівартості потрібно зіставити фактичну суму собівартості з плановою величиною, яку перерахували на фактичний обсяг реалізації [21]:

Зміна розміру доходу за собівартістю реалізаційної продукції розраховується шляхом порівняння фактичного доходу з умовним доходом, отриманим підприємством, з фактичним обсягом реалізації продукції та послуг за плановою ціною [21]:

$$\Delta\Pi_{\text{ц}} = 5180,5 - 4730 = +450,5 \text{ тис. грн.}$$

Також за допомогою ланцюгових підстановок при послідовній заміні планових показників фактичними показниками можна отримати тотожні результати (табл. 2.13).

Виконання намічених завдань реалізації товарів та послуг розраховується порівнянням фактичних обсягів виконання із запланованими обсягами фізичної, номінальної вартості та умовно-натуральних витратах. Ми використовуємо базовий (запланований) рівень вартості окремих послуг, оскільки на витрати менше впливають структурні фактори, ніж на доходи. На ПП «Тимел» планова реалізація товарів та послуг складає [22]:

Необхідно також розрахувати, який прибуток отримає ПП «Тимел», використовуючи заплановану вартість товару чи послуги, а також фактичний обсяг, структуру та ціну продажу. Для цього від фактичної суми доходу потрібно відняти суму умовної собівартості.

Як впливають окремі чинники на розмір прибутку наведено в таблиці 2.13.

Зміна прибутку підприємства за рахунок:

- обсягу реалізації товарів та послуг [22]:

$$\Delta\Pi_{\text{vpr}} = \text{Пусл1} - \text{Ппл} = 559 - 595 = -5 \text{ тис. грн.};$$

За результатами розрахунків прибуток перевищив планові показники за рахунок таких факторів, як зростання середніх цін реалізації. У поєднанні зі збільшенням собівартості продукції знизилася собівартість прибутку за рахунок подорожчання ресурсів і підвищення ресурсомісткості продукції.

З наведених даних можна зробити висновок, що темпи зростання цін на продукцію та послуги підприємства вищі за темпи зростання цін на споживані ресурси. Відношення індексу зростання цін на товари та послуги до індексу

зростання цін на ресурси зазвичай називають дефлятором цін і є мірою того, що характеризує фінансову продуктивність, тобто компенсацію підвищення цін на ресурси.

Також потрібно зробити аналіз обсягу реалізації товарів, робіт, послуг (ВРПі); собівартості (Сі) і середніх цін реалізації товарів, робіт, послуг (Ці). Модель впливу на прибуток окремих факторів має наступний вигляд [23]:

Розрахунок впливу чинників на прибуток за окремими видами товарів, робіт, послуг зробимо за допомогою ланцюгової підстановки:

Також можна використовувати розрахунки впливу факторів методом абсолютних різниць [23]:

Такі розрахунки проводяться окремо по кожному виду товарів, робіт та послуг.

Аналітичні дані показують, які послуги перевищили планові показники, а які – недоотримали, які фактори вплинули позитивно, а які – негативно. Далі слід уважніше розглянути, чому змінилися продажі, ціни та витрати для кожного виду послуг.

Показники рентабельності характеризують загальну ефективність компанії, рентабельність різних сфер діяльності (виробництва, експлуатації, інвестицій), коефіцієнти окупності витрат тощо. Ці величини більш повно відображають результативність діяльності, ніж доходи, оскільки вказують на співвідношення ефективності до наявних або використаних ресурсів. Вони використовуються для оцінки діяльності компанії та як інструмент інвестиційної та цінової політики.

Усі показники можна розрахувати на основі валового прибутку, прибутку від продажу продукції та чистого прибутку.

Рентабельність виробничої діяльності (окупність витрат) — відношення валового прибутку (Прп) або чистого прибутку (ЧП) до собівартості реалізованих товарів, робіт, послуг (Зрп) [24]:



Він показує, скільки компанія заробляє з 1 гривні, витраченої на виробництво та реалізацію продукції. Окупність витрат можна розрахувати для всієї компанії, окремих її підрозділів і видів продукції.

Аналогічно визначається окупність інвестиційного проекту. Відношення прибутку, отриманого або очікуваного від проекту, до суми, інвестованої в цей проект. Рентабельність реалізації (обороту) [24]:

Він характеризує ефективність господарської діяльності, тобто скільки підприємство заробляє на гривневих продажах. Розраховується сумарно для бізнесу та окремих видів товарів і послуг, що надаються.

Рентабельність капіталу (прибутковість) відноситься до всього вкладеного капіталу (KL) або окремих його частин (основний капітал, оборотний капітал, вироблений капітал тощо) [24]:

У процесі оцінки необхідно проаналізувати динаміку перерахованих показників рентабельності, виконання планів за їх рівнем, провести внутрішньофірмові порівняння з конкурентами.

Рівень рентабельності (окупності) виробничої діяльності, розрахований для підприємства в цілому, визначається трьома основними факторами: зміною структури послуг, що впроваджуються, їх собівартості та середньої ціни реалізації. Необхідно також більш детально дослідити причини зміни середнього рівня цін і розрахувати їх вплив на рівень рентабельності за допомогою пропорційного методу (табл. 2.14).

Далі необхідно визначити, які фактори змінили вартість одиниці послуги і аналогічно визначити вплив на рівень рентабельності. Такі розрахунки проводяться для кожного виду товару, продукції, послуг, що дозволяє точніше оцінити резерви всередині господарства, що може призвести до підвищення рентабельності.

Аналіз рентабельності свідчить, що на ПП «Тимел» план по рівню рентабельності перевиконаний за рахунок збільшення цін. Позитивно вплинули на рентабельність також зміни в розмірі товарної продукції, позареалізаційні

фінансові результати і прискорення обіговості капіталу. Але прибутковість підприємства зменшилася на 5,1% за рахунок збільшення собівартості.

## РОЗДІЛ III. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Удосконалення оцінки виробничо-господарської діяльності на основі економічних методів

Ефективне функціонування підприємств у ринкових умовах відіграє ключову роль у забезпеченні державного економічного розвитку. Це зумовлює необхідність впровадження дієвих підходів до управління, серед яких особливе місце займають економічні методи оцінювання вартості підприємства. Такий підхід дозволяє визначати результати діяльності організацій через використання фінансово-економічного аналізу та відповідних інструментів.

При оцінці майна підприємств основною категорією виступають матеріальні ресурси, класифікація яких базується на їхніх фізичних характеристиках. Наприклад, неподільність певних об'єктів може зумовлювати необхідність створення спільної власності, а окремі категорії активів, зокрема споживчі товари, не підлягають використанню в договорах оренди майна [26]. У ринкових відносинах майно зазвичай поділяють на рухоме та нерухоме.

До нерухомих активів належать об'єкти, переміщення яких без втрати функціональних характеристик є неможливим. Серед них — земельні ділянки, водойми, ліси, багаторічні насадження, а також будівлі, споруди тощо. Крім того, до цієї категорії відносяться певні види транспорту та інші об'єкти, які потребують державної реєстрації: повітряні та морські судна, космічні апарати.

Інша частина активів, що не належить до нерухомого майна, включаючи грошові кошти та цінні папери, класифікується як рухоме майно. Реєстрація прав на такі об'єкти зазвичай не є обов'язковою, за винятком випадків, прямо передбачених законодавством. У ринкових умовах вартість будь-якого активу визначається з використанням економічних методів, орієнтованих на попит і пропозицію на ринку товарів і послуг.

Підприємство, як виробничо-економічний і майновий комплекс, слугує базою для реалізації підприємницької діяльності. У цьому контексті воно оцінюється як цілісна система, яка охоплює всі види майна, що використовуються у межах визначених організаційно-правових рамок.

Оцінювання нерухомості підприємства ґрунтується на базових принципах, розроблених із врахуванням специфіки практичного використання даного виду активів. Цей процес включає аналіз репрезентативних даних про стан і перспективи підприємства, що дозволяє зробити обґрунтовані висновки.

Ринок нерухомості охоплює як об'єкти, так і права, пов'язані з ними, що передаються споживачам через певні механізми, залежні від співвідношення попиту і пропозиції. У цьому процесі передаються права власності та інтереси, пов'язані з управлінням майном.

Ринкова ціна формується в умовах конкуренції, відображаючи економічні відносини між учасниками ринку. Вона встановлюється як результат домовленостей між сторонами на основі добровільності, усвідомлення та відповідальності. У свою чергу, ринкова вартість визначається у конкретний момент часу під впливом ринкових факторів, таких як попит і пропозиція. Попит відображає соціальну потребу в товарах чи послугах, яка задовольняється через їх споживання. Вартість, у свою чергу, є втіленням суспільної праці, що вимірюється ціною товарів та обсягом фінансових ресурсів, витрачених покупцем.

Основною метою оцінювання підприємства є обчислення та обґрунтування його ринкової вартості для вирішення конкретної задачі. Оцінювач повинен чітко розуміти, з якою метою проводиться оцінка, адже лише у цьому випадку можливо правильно обрати відповідну методику аналізу.

Оцінка вартості підприємства стає необхідною в різних ситуаціях, серед яких найпоширенішими є:

- реалізація окремих елементів майна, таких як земельні ділянки, будівлі чи споруди;

- процеси реорганізації (злиття, поділ тощо) або ліквідація підприємства, ініційовані його власниками чи арбітражним судом у разі банкрутства;
- операції з акціями на фондовому ринку, пов'язані з купівлею-продажем часток підприємства;
- передача підприємства в оренду, коли оцінка потрібна для встановлення орендної плати;
- отримання кредиту під заставу активів підприємства;
- страхування майна організації;
- розрахунок податкової бази для обчислення майнових податків;
- переоцінка основних засобів для уточнення їхньої реальної вартості [27].

Важливо зазначити, що точність і надійність оцінки вартості підприємства значною мірою залежать від чіткого визначення її мети та сфери застосування. Вартість об'єкта, зазвичай, визначається як грошовий еквівалент, який відображає кількість інших активів, на які можна обміняти майно, або як поточна вартість доходів, які можна отримати від його використання.

Існує суттєва різниця між поняттями "ціна", "вартість" і "витрати". Вартість характеризує ту суму, яку покупець готовий сплатити за об'єкт. В умовах ринкової економіки вартість і ціна можуть збігатися, але це не завжди є правилом. Витрати, зі свого боку, означають затрати, пов'язані зі створенням активу, подібного до оцінюваного. Через такі фактори, як потреби покупців, наявність альтернативних об'єктів або конкуренція, витрати можуть перевищувати або бути нижчими за вартість об'єкта на момент оцінки.

Вартість майна є очікуваною цінністю, яка формується залежно від конкретних умов і ситуацій. Вона визначає потенційну ціну, яку можуть заплатити за актив, тоді як ціна є фактичною сумою, витраченою на придбання подібного майна в інших транзакціях. Аналіз оцінює наскільки отримана чи сплачена ціна відповідає реальній вартості майна.

Ключовими чинниками, що визначають розмір вартості, є:

1. Попит — кількість продукції чи активів, які можуть бути придбані на ринку за певний період. Зростання попиту зазвичай провокує підвищення цін.
2. Корисність — здатність активу або продукції задовольняти потреби споживачів. Чим вищий рівень задоволення потреб, тим більший попит на актив, що супроводжується підвищенням його вартості.
3. Дефіцитність — за відсутності дефіциту навіть корисні та затребувані активи не матимуть вартості. Лише обмежена доступність активу створює його цінність.
4. Передача прав власності — об'єкт набуває вартості лише тоді, коли існує можливість передати права власності на нього [28].

Оцінка вартості майна завжди проводиться з чіткою метою: для визначення продажної ціни, оформлення кредиту, страхування активів тощо. Ця мета впливає на вибір методів оцінки та на саму визначену вартість. Наприклад, оцінка вартості для страхування значно відрізняється від оцінки для іпотечного кредитування. У першому випадку вартість визначається витратами на відновлення майна, тоді як у другому — його максимальною ринковою ціною на випадок продажу при припиненні виплат за іпотекою. Отже, один і той самий актив може мати різну вартість залежно від мети оцінювання та методології.

Вартість майна класифікується залежно від його функціонального призначення та умов використання. Основні види вартості включають:

1. Ринкова вартість — характеризує актив у межах відкритого ринку з конкурентним середовищем. Застосовується під час передачі прав власності. Проте ціни угод можуть суттєво відрізнитися від ринкової вартості через специфічні умови фінансування, терміновість угоди, недостатню поінформованість учасників або викривлення ринкових умов.
2. Нормативна вартість — розраховується за затвердженими державними методиками й нормативами. Зазвичай використовується для обчислення податків чи страхових зобов'язань. Наприклад, для визначення

податкової бази береться середньорічна залишкова вартість основних засобів, нематеріальних активів або запасів.

3. Балансова вартість — облікова оцінка активу, що фіксується в документах на момент його введення в експлуатацію.
4. Залишкова вартість — це балансова оцінка, скоригована на знос активу. У випадку ринкової оцінки враховується актуальна ціна подібного майна на вторинному ринку.
5. Вартість відтворення — відображає витрати, необхідні для повного відновлення об'єкта відповідно до його початкових характеристик. Через складність визначення таких витрат часто застосовується вартість заміщення.
6. Вартість заміщення — визначає поточні витрати на створення аналогічного майна з подібними характеристиками.
7. Вартість функціонуючого комплексу — оцінка об'єкта, який продовжуватиме роботу після зміни власника, генеруючи дохід.
8. Ліквідаційна вартість — вартість активу в умовах примусового продажу, наприклад, під час банкрутства. Це мінімальна сума, на яку згоден власник у подібних обставинах.
9. Інвестиційна вартість — частина вартості майна, яка відображає його роль у реалізації інвестиційного проекту та потенційне зростання капіталу.
10. Вартість використання — враховує ефективність і доцільність експлуатації майна, включаючи його корисність, прибутковість і зручність.
11. Страхова вартість — визначається для цілей страхування та зазначається в полісі.
12. Вартість утилізації — ціна активу, який втратив свою функціональність через повний знос або втрату початкових характеристик.

Оцінка майна базується на ряді принципів, що враховують уявлення власника про актив, умови ринку та специфіку використання об'єкта. Ці

принципи об'єднуються в три основні групи: власницькі, ринкові й експлуатаційні.

### 3.2. Впровадження системи контролінгу в діяльність підприємства

На сьогодні підприємства стикаються з численними викликами, для вирішення яких не існує універсальних підходів. Економічні труднощі зазвичай є складними та нетиповими, а ресурси, такі як час чи необхідна інформація, обмежені. Тому процес управління повинен бути спрямований на досягнення ключових цілей організації. Важливу роль у цьому відіграє контролінг, який включає такі функції, як визначення цілей, планування, облік, моніторинг, аналіз, управління інформаційними потоками та надання рекомендацій для прийняття рішень.

Визначення цілей передбачає постановку кількісних та якісних завдань для підприємства ПП «Тимел», а також вибір індикаторів для оцінки їх досягнення.

Планування спрямоване на перетворення визначених цілей у конкретні плани та прогнози. На основі аналізу сильних і слабких сторін організації, а також можливих загроз і перспектив, розробляється загальна стратегія, яка згодом деталізується в оперативний план.

Контролінг забезпечує постійний нагляд за досягненням визначених стратегічних та оперативних завдань.

Стратегічний контролінг фокусується на перевірці обґрунтованості планів довгострокового розвитку. До початку контролю цілей слід перевірити, наскільки реалістичними та досяжними вони є. Аналіз стратегічного плану має включати оцінку його цілісності, узгодженості та відсутності суперечностей. Результати аналізу можуть слугувати основою для створення системи моніторингу виконання стратегії або перегляду існуючих планів.

Якщо стратегічний план затверджено, потрібно розробити систему моніторингу його виконання. Основними елементами цієї системи мають бути:



- стратегічні цілі організації;
- ключові зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на реалізацію стратегії;
- слабкі місця, виявлені під час аналізу.

Вибір показників для моніторингу має враховувати їхню кількість, охоплення всіх рівнів організації, а також забезпечення динамічності, перспективності та порівнянності.

Інформаційні потоки є важливим складником системи контролінгу. Процес управління багато в чому залежить від трансформації інформації. Ефективне керівництво неможливе без достатньої кількості даних. Чим складніша структура підприємства та динамічніше його середовище, тим більше інформації потрібно для ухвалення виважених рішень.

Основна мета контролінгу — підтримка процесу управління через забезпечення необхідною інформацією. Ця інформація повинна бути точною, повною, значущою, своєчасною та зручною для використання. Вона є фундаментом для прийняття якісних рішень та ефективного функціонування організації в сучасному динамічному середовищі.

Маючи доступ до інформації, керівник може здійснювати моніторинг поточних процесів на підприємстві в реальному часі. Таке порівняння дозволяє визначити сильні й слабкі сторони підприємства, відслідковувати їх зміни, а також аналізувати позитивні й негативні тенденції зовнішнього середовища, в яких функціонує організація. Зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства призводять до необхідності коригувати цільові показники. Відповідно до цих змін, а також з урахуванням прогнозів щодо змін сильних та слабких сторін ПП «Тимел», коригується план дій для досягнення встановлених цілей.

Управлінський облік, як складова частина системи контролінгу, повинен відображати фінансово-господарську діяльність ПП «Тимел» під час реалізації плану. Основною особливістю управлінського обліку є його орієнтація на інформаційні потреби керівників підприємства та підрозділів, а також на

підтримку прийняття управлінських рішень, він націлений на внутрішніх користувачів. У зв'язку з цим, в управлінському обліку застосовуються спеціальні методи обліку витрат. Існуючі методи управлінського обліку можна класифікувати за такими критеріями:

- за об'єктами обліку;
- за повнотою включення витрат у собівартість;
- за трактуванням поняття витрат;
- за характером використовуваних даних.

Аналіз наявних методів обліку витрат показує, що для цілей контролінгу найбільш підходящими є системи обліку за плановою собівартістю в поєднанні з варіантами обліку усіченої собівартості. Ці системи забезпечують найбільший обсяг інформації, необхідної для ухвалення управлінських рішень.

Для правильного ухвалення рішення керівник повинен розуміти, які витрати та вигоди воно спричинить. Тому класифікація витрат залежатиме від конкретної задачі, яку потрібно вирішити. Пропонується розглядати витрати з кількох перспектив: за стадіями технологічного процесу, за статтями витрат, за видами продукції, за динамікою витрат, за відношенням до об'єму випуску та за ступенем регульованості витрат.

Для виявлення залежності витрат від об'єму виробництва можна використовувати різні методи, зокрема: інженерний метод, метод найменших квадратів, метод візуального контролю та метод інтерполяції. Найбільш точні результати надають інженерний метод і метод найменших квадратів, вони дозволяють більш точно прогнозувати витрати в залежності від зміни об'єму випуску.

Всі складові системи контролінгу є необхідними для забезпечення можливості ефективного аналізу планів, результатів і відхилень:

- аналіз минулого дозволяє оцінити результати попередньої діяльності підприємства та виявити слабкі місця та успіхи в минулому.

- аналіз поточного стану допомагає визначити, що відбувається на підприємстві на даний момент і визначити основні напрямки його розвитку.
- аналіз майбутнього оцінює чи здатне підприємство досягти поставлених цілей у майбутньому і які ризики можуть виникнути на шляху до їх реалізації [31].

Ці елементи аналізу, виконані в рамках системи контролінгу, сприяють виробленню обґрунтованих рекомендацій для ухвалення управлінських рішень, контролінг забезпечує комплексний підхід до виявлення та вирішення виникаючих проблем на підприємстві, забезпечуючи більш ефективне управління і сприяючи досягненню стратегічних цілей ПП «Тимел».

### 3.3. Розробка адаптивної стратегії підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства

В умовах нестабільності, що спостерігається в Україні, особливу важливість набуває розробка та обґрунтування стратегії фінансової діяльності для ПП «Тимел». Згідно з концепцією безперервного функціонування підприємства, під вибором фінансової стратегії слід розуміти обґрунтування найбільш оптимальних варіантів залучення і використання фінансових ресурсів. Що також включає визначення ключових параметрів фінансової діяльності, що сприятимуть досягненню сталого розвитку підприємства на довгострокову перспективу. Така стратегія повинна забезпечувати максимальну ефективність у розподілі фінансових потоків, враховуючи потенційні ризики.

Вибір фінансової стратегії для підприємства є індивідуальним процесом, на який впливають наступні чинники:

1) Неоднозначність впливу зовнішнього та внутрішнього середовища – економічні умови, політичні зміни, технологічні нововведення, конкуренція на ринку та інші зовнішні фактори можуть мати різний вплив на підприємство.

Водночас, внутрішні фактори, такі як організаційна структура та ефективність управління, також можуть суттєво впливати на вибір стратегії.

2) Відмінності в структурі капіталу – залежно від того, чи переважають власні чи позикові кошти, вибір фінансової стратегії може суттєво змінюватися. Підприємства з різною фінансовою стабільністю та рівнем ліквідності можуть обирати різні варіанти стратегічного розвитку, орієнтуючись на власні можливості.

3) Відмінність цільової орієнтації діяльності господарюючого суб'єкта, наприклад, прагнення до максимізації прибутку, розвитку інновацій, розширення ринку чи зменшення фінансових ризиків. Стратегія повинна відображати ці цілі та підходити до конкретних умов функціонування підприємства.

При формуванні фінансової стратегії для підприємства важливо дотримуватись кількох основних принципів, які забезпечують ефективність і стабільність стратегії в довгостроковій перспективі:

1) Облік перспектив розвитку стратегічних зон господарювання включає аналіз макроекономічних показників, регуляторних змін, розвитку інфраструктури і технологічних інновацій. Підприємства, орієнтуючись на такі фактори, можуть краще планувати свою діяльність в умовах змінюваного економічного середовища.

2) Орієнтація на функціональні стратегії, що забезпечують перспективну фінансово-економічну стійкість – важливо, щоб фінансова стратегія підтримувала загальну стійкість підприємства, зокрема забезпечення стабільності грошових потоків, оптимального використання ресурсів і мінімізації фінансових ризиків. Це дозволяє підприємству протистояти зовнішнім і внутрішнім негативним впливам і забезпечувати сталий розвиток.

3) Забезпечення синергетичного ефекту реалізації функціональних стратегій – фінансова стратегія повинна сприяти взаємодії та ефективній реалізації всіх функціональних стратегій підприємства (маркетингової,

виробничої, кадрової тощо). Це дозволяє оптимізувати діяльність в усіх сферах підприємства.

З методологічної точки зору обґрунтування фінансової стратегії підприємства є комплексним процесом, що включає кілька основних етапів. Кожен із них спрямований на забезпечення фінансової стабільності та ефективного управління ресурсами. Основні напрямки обґрунтування фінансової стратегії включають:

Дослідження та аналіз фінансово-економічного стану: дозволяє виявити слабкі місця та визначити основні напрямки для покращення.

Розробка фінансової стратегії з прогнозуванням основних параметрів фінансової діяльності: Розробка стратегії включає визначення основних цілей і завдань, а також прогнозування фінансових показників, таких як доходи, витрати, прибуток, фінансування, інвестиції. Це дозволяє спланувати ефективно використання ресурсів та оптимізувати фінансові потоки.

Моделювання процесу управління фінансовими ризиками включає як внутрішні (погіршення платоспроможності, інфляція), так і зовнішні фактори (зміни в ринковій ситуації, політичні ризики), що можуть негативно вплинути на стратегію.

Прогнозування фінансово-економічного потенціалу: Прогнозування майбутніх можливостей для розвитку підприємства дозволяє спрогнозувати зростання або скорочення фінансових ресурсів, оцінити вплив інвестиційних проектів на загальний фінансовий стан і прийняти рішення на основі цих даних.

Метод аналізу ієрархій (MAI) є ефективним інструментом для обробки складної управлінської інформації, що дозволяє структурувати та оцінювати альтернативи при ухваленні рішень. Його основна мета полягає в розкладі складних проблем на підсистеми та окремі елементи, що допомагає систематизувати їх у вигляді ієрархії. Ключові етапи цього методу включають:

1. Декомпозиція проблеми: початковий етап полягає в поділі складної проблеми на більш прості, зрозуміліші компоненти. Це дозволяє виділити ключові чинники та елементи, що мають вплив на прийняття рішення.

2. Побудова ієрархії: після декомпозиції кожен елемент проблеми організовується в ієрархічній структурі, що допомагає зрозуміти взаємозв'язок між різними чинниками і оцінити їх відносну важливість.
3. Оцінка альтернатив: після створення ієрархії, експерти чи менеджери визначають відносну інтенсивність взаємодії елементів на основі порядкової інформації, що дозволяє порівняти альтернативи за різними критеріями.
4. Розробка рішення: на основі результатів аналізу приймаються оптимальні рішення, які є найкращими для вирішення проблеми з урахуванням усіх визначених параметрів. Метод аналізу ієрархій дозволяє систематизувати і уніфікувати процес прийняття рішень, особливо коли йдеться про складні або багатозадачні ситуації, де необхідно врахувати численні альтернативи та їхні взаємозв'язки.

Алгоритм вибору стратегії фінансової діяльності за допомогою методу аналізу ієрархій (MAI) можна подати як послідовність наступних кроків (рис. 3.1) [32]:

1. Структуризація проблеми у вигляді ієрархії: Спочатку формулюється основне питання та визначаються всі елементи, які будуть впливати на прийняття фінансової стратегії. Створюється ієрархія, що включає загальну мету, стратегічні завдання, варіанти рішень та відповідні критерії.
2. Визначення кола стратегічних задач: Після з'ясування контексту вибираються основні стратегічні завдання, які потрібно вирішити для досягнення головної мети. Ці задачі стають критеріями для подальшого аналізу.
3. Вибір пріоритетів вирішення задач: Для кожної стратегічної задачі визначаються пріоритети, що базуються на вірогідності різних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища. Використовуються експертні оцінки для визначення важливості кожної задачі.
4. Оцінка вірогідності якісного рішення стратегічних задач: Оцінюється, наскільки ефективно можна вирішити кожну з стратегічних задач при умові реалізації одного з можливих сценаріїв зовнішнього середовища.

5. Генерація переліку можливих альтернатив стратегії фінансової діяльності, створюються можливі варіанти фінансових стратегій. Вони мають враховувати всі обрані стратегічні задачі та прогнози зовнішніх умов.

6. Оцінка стратегічних альтернатив залежно від сценаріїв розвитку чинників макро- і мікросередовища ПП «Тимел», оцінюється кожна з альтернатив за умовами конкретних зовнішніх сценаріїв. Аналізуються макроекономічні та мікроекономічні фактори, що можуть вплинути на успішність кожної стратегії.

7. Визначення загальної вірогідності вибору стратегії для досягнення головної мети, проводиться оцінка вірогідності того, що обрана стратегія дозволить досягти основної мети підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища. Для цього використовуються всі зібрані оцінки та сценарії.

8. Побудова ієрархії стратегічних альтернатив з використанням вірогідності і вибір оптимальної стратегії. За допомогою побудови ієрархії стратегічних альтернатив на основі вірогідностей, визначається оптимальна фінансова стратегія, яка найкраще відповідає меті підприємства в умовах зовнішніх та внутрішніх змін.

Цей процес дозволяє підприємству ефективно обирати фінансову стратегію, орієнтуючись на реальні умови та прогнозуючи потенційні зміни в середовищі.

Перший крок методу аналізу ієрархій (MAI) — це структуризація проблеми в ієрархічну модель. На найвищому рівні знаходиться головна ціль, далі йдуть критерії, що впливають на її досягнення, а на нижньому — альтернативи рішень. Ієрархія зазвичай виглядає як перевернуте дерево, де кожен рівень детально розглядає відповідні фактори. Така структура дозволяє ефективно організувати інформацію, визначити важливість елементів і вибрати оптимальне рішення.

Для досягнення головної мети ПП «Тимел» необхідно максимізувати прибуток і підтримувати довгострокову стійкість. Це досягається через зростання фінансово-економічного потенціалу підприємства, зокрема шляхом впливу на доходи та витрати. Основними заходами є:

- розробка стратегії ціноутворення, товарної стратегії і виробничої програми.

- моніторинг життєвого циклу товарів і оптимізація використання виробничих потужностей.

- поліпшення виробничих взаємозв'язків всередині підприємства [33].

Для забезпечення росту фінансово-економічного потенціалу необхідно збільшувати обсяг внутрішніх інвестицій і максимізувати вартість ПП «Тимел». Кожен індикатор, що взаємодіє в комплексі, допомагає формувати стратегію максимізації прибутку. Тому важливим є вивчення можливих стратегічних альтернатив за кожним із цих індикаторів.

Другим етапом методу МАІ є збір і аналіз даних щодо можливих сценаріїв зовнішнього середовища, що впливають на вибір фінансово-економічної стратегії в конкретних умовах часу та простору (рис. 3.2) [34]:

- сценарій I: високий фінансовий потенціал при сприятливих зовнішніх умовах сприяє активізації фінансової діяльності та зростанню ефективності підприємства.

- сценарій II: низький фінансовий потенціал за наявності позитивних зовнішніх умов вимагає додаткових інвестицій для стимулювання фінансової діяльності.

- сценарій III: високий фінансовий потенціал за несприятливих зовнішніх умов передбачає пошук нових можливостей для розвитку фінансової діяльності ПП «Тимел» у різних сегментах ринку.

- сценарій IV: низький рівень фінансового потенціалу при негативному впливі зовнішніх умов вимагає коригування стратегії для збереження та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

На третьому етапі методу МАІ здійснюється оцінка умов реалізації фінансової стратегії, що залежить від стратегічних цілей підприємства. Вибір оптимальної альтернативи фінансової стратегії базується на аналізі взаємодії ринкових тенденцій, стратегічних завдань і можливостей фінансово-економічного потенціалу підприємства (рис. 3.3).



Четвертий етап методу МАІ полягає у визначенні пріоритетів для стратегічних задач, що ґрунтується на оцінці різних сценаріїв зовнішнього середовища. Цей крок включає побудову матриць для оцінки важливості кожного критерію, що допомагає визначити найбільш оптимальні стратегії, враховуючи поєднання рівнів зовнішніх умов і фінансового потенціалу підприємства ПП «Тимел».

За допомогою порядкової оцінки визначаються пріоритетні завдання, реалізація яких максимально сприятиме фінансово-економічній стійкості підприємства. Використання системи парних порівнянь задач та стратегічних альтернатив дозволяє отримати результати у вигляді зворотно-симетричних матриць. Елементом матриці  $R_{ij}$  є інтенсивність прояву елемента ієрархії  $i$  відносно ієрархії  $j$ , оцінювана за шкалою інтенсивності від 1 до 9, представлена в табл. 3.1.

Таблиця 3.5

Низький рівень СФП і низький рівень умов зовнішнього середовища

	Прибуток	Витрати	Структура капіталу	Ринкова вартість капіталу	Інвестиційна привабливість
Прибуток	1	5	2	0,5	1
Витрати	0,2	1	2	0,5	0,5
Структура капіталу	0,5	0,5	1	0,33	0,33
Ринкова вартість капіталу	2	2	3	1	0,2
Інвестиційна привабливість	1	2	3	5	1

Якщо при порівнянні одного виду діяльності  $i$  з іншим  $j$  одержано  $X_{ij} = b$ , то при порівнянні другого виду діяльності з першим одержуємо  $X_{ij} = 1/b$ . Якщо, наприклад, керівництво господарюючого суб'єкта оцінює задачу досягнення оптимальної структури капіталу господарюючого суб'єкта (3) за несприятливих умов зовнішнього середовища важливішою, ніж максимізацію прибутку (1), то зіставлення в зворотному порядку дає оцінку «дещо важливо». Відповідні значення за шкалою будуть  $X_{31} = 3$  і  $X_{13} = 1/3$  [36]. Приклад визначення пріоритетів рішення задач за умови реалізації одного з сценаріїв,

приведений в табл. 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, де СФП – стратегічний фінансовий потенціал.

На п'ятому кроці здійснюється оцінка вірогідності якісного рішення стратегічних задач фінансової діяльності, враховуючи один з можливих сценаріїв розвитку зовнішнього середовища. Алгоритм оцінки включає кілька етапів:

1. Для кожної початкової матриці, побудованої на четвертому кроці, обчислюються суми елементів матриці по стовпцях. Це дає вектор, де  $n$  — кількість рядків у матриці,  $m$  — кількість стовпців,  $k$  — кількість матриць. Результати вносяться в останній рядок початкової матриці. Потім кожну матрицю ділять на отриманий вектор  $X_k$ , що дає нормалізовану матрицю (табл. 3.6). Данні одержані експертним шляхом по ПП «Тимел».

2. Для кожної нормалізованої матриці обчислюються суми елементів матриці по рядках. Це дозволяє отримати вектор  $Y_k = \left( \sum_{j=1}^m x_{1j}, \sum_{j=1}^m x_{2j}, \dots, \sum_{j=1}^m x_{ij} \right)$ ,  $i = \overline{1, n}$ , де  $n$  — кількість рядків у матриці,  $m$  — кількість стовпців,  $k$  — кількість матриць. Результат вносимо в останній стовпець нормалізованої матриці [37].

3. Встановлюється межа вектора  $Y_k$ , шляхом ділення кожного елемента вектора на суму елементів вектора. Це дає набір векторів, в яких компоненти відповідають глобальним вагам кожного з вибраних критеріїв (табл. 3.7).

Шостий крок МАІ передбачає аналіз різних компонентів мікросередовища, таких як ціни, товари, виробництво, інновації, організація, кадри та інвестиції, дозволяє виокремити пріоритетні варіанти фінансово-економічних стратегій в залежності від динаміки цих факторів. До основних стратегій відносяться [38]:

- стратегія зростання підприємства;
- стратегія підтримки фінансової стійкості;
- стратегія скорочення фінансової діяльності;
- стратегія диференціації.

Алгоритм розрахунку глобальних оцінок стратегій за допомогою матриць парних порівнянь є аналогічним методу, описаному на попередніх кроках при оцінці ймовірності виконання стратегічних цілей в умовах змінного середовища. Результати оцінки стратегічних альтернатив, визначені експертами для актуальних стратегічних задач ПП «Тимел», представлені в таблиці 3.8, що відображає останні зміни у внутрішніх і зовнішніх умовах підприємства.

Результатом цього кроку є отримання набору векторів, кожен з яких містить глобальні оцінки стратегій. Восьмий крок передбачає визначення загальної ймовірності вибору стратегії підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища та вибір найбільш оптимальної стратегічної альтернативи. Для розрахунку узагальнюючих пріоритетів проводиться підсумовування добутоків оцінок кожної стратегії за кожним критерієм на вагу відповідного критерію, що дає можливість визначити найбільш перспективну стратегію для підприємства. [39]. Аналогічним чином проводиться розрахунок узагальнених показників для кожної стратегічної альтернативи при сценаріях II, III та IV середовища. Результати розрахунків пріоритетних показників для кожної стратегії наведені в табл. 3.9.

Розрахунок узагальнених показників для кожної альтернативи стратегії здійснюється для сценаріїв II, III та IV. Підсумкові результати пріоритетності стратегій на основі цих розрахунків подано в таблиці 3.9.

Результати дослідження ієрархій альтернатив дали змогу сформулювати чітке уявлення про процес визначення стратегії ПП «Тимел». Для прогнозування та оцінки ефективності стратегії було застосовано комплексні методи, включаючи імітаційне моделювання, які дозволяють врахувати різноманітні фактори, які впливають на фінансово-економічну діяльність підприємства.

Аналіз результатів, наведений у таблиці 3.10, показує, що найефективнішою стратегією для є реалізація стратегії скорочення окремих видів фінансової діяльності. Цей варіант виявився найпривабливішим незалежно від сценаріїв зовнішнього середовища, яка вказує на його

універсальність та здатність забезпечити фінансову стабільність у різних умовах.

Отже, інтеграція методів аналізу ієрархій та імітаційного моделювання виступає як потужний інструмент для формулювання та вибору найбільш ефективної стратегії фінансового розвитку ПП «Тимел», що дозволяє підприємству адаптуватися до змін в умовах невизначеності та досягати прибутковості.