

**УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ  
КАФЕДРА ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

# **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему

## **«Фінансово -економічні результати діяльності підприємства і напрямки їх поліпшення»**

Виконав: здобувач II курсу, групи Е 20-вм

ОПП з «Економіка бізнесу»

Спеціальності 051 Економіка

К.П. Кондратьєва

Керівник: д.е.н., професор С.О. Федулова

**Дніпро  
2022**

# УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

## КАФЕДРА ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Освітній ступінь МАГІСТРА  
ООП з економіки бізнесу  
Спеціальність 051 Економіка

Затверджую:

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

(підпис, прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачу  
Кондратьєва Катерина Петрівна

- Тема роботи :“Фінансово-економічні результати діяльності підприємства і напрямки їх поліпшення”
- Керівник роботи: Федулова Світлана Олександрівна доктор економічних наук, професор

Затверджені наказом від " \_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2021 р., № \_\_\_\_\_

- Термін здачі здобувачем закінченої роботи 10.01.2022 року
- Цільова установка та вихідні дані до роботи: данні звіту з переддипломної практики, дані державної служби статистики, інші аналітичні дані з мережі з державних інформаційних ресурсів; законодавство України.
- Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити):

Розділ 1: Теоретико-методичні аспекти оцінки фінансово-економічних результатів господарської діяльності підприємства

Розділ 2: Оцінка фінансово-економічних результатів господарської діяльності ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС УКРАЇНА»

Розділ 3: Шляхи удосконалення фінансових результатів господарської діяльності ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА»

- Консультанти розділів роботи:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали, посада)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Федулова С.О., проф.		
Розділ 2	Федулова С.О., проф.		
Розділ 3	Федулова С.О., проф.		

- Дата видачі завдання : 22.09.2021 рока
- Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір та обговорення теми кваліфікаційної роботи	До 15.09.2021	15.09.2021
2	Остаточне затвердження теми кваліфікаційної роботи	До 20.09.2021	20.09.2021
3	Одержання завдання на кваліфікаційну роботу у наукового керівника	До 25.09.2021	25.09.2021
4	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	До 15.10.2021	15.10.2021
5	Виконання першого розділу	До 01.11.2021	01.11.2021
6	Збір матеріалів на підприємстві	До 15.10.2021	15.11.2021
7	Виконання другого розділу	До 25.11.2021	25.11.2021
8	Виконання третього розділу	До 20.12.2021	24.12.2021
9	Оформлення висновків і рекомендацій	До 24.12.2021	27.12.2021
10	Оформлення роботи, одержання відзиву	До 10.01.2022	10.01.2022
11	Попередній захист кваліфікаційної роботи	До 10.01.2022	10.01.2022
12	Захист кваліфікаційної роботи	20.01-21.01.2022	20-21.01.2022

Здобувач

\_\_\_\_\_

підпис

Кондратьєва К.П.

\_\_\_\_\_

прізвище, ініціали

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

підпис

Федулова С.О.

\_\_\_\_\_

прізвище, ініціали

## АНОТАЦІЯ

### **Кондратьєва К.П. Фінансово-економічні результати діяльності підприємства і напрямки їх поліпшення**

Для розкриття обраної теми дослідження у першому розділі було розглянуто теоретико-методичні аспекти оцінки фінансово-економічних результатів господарської діяльності, дохід підприємства, його сутність та склад фінансових результатів, механізм формування і використання прибутку підприємства та вплив фінансово-економічних результатів на фінансові ресурси підприємства. На прикладі господарської діяльності підприємства ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА» було досліджено фінансово-економічна характеристика підприємства, проведено аналіз та оцінка фінансово-економічної діяльності та аналіз стану фінансових ресурсів на підприємстві. За підсумками проведеного дослідження у третьому розділі роботи були впровадженні шляхи удосконалення фінансово-економічних результатів господарської діяльності.

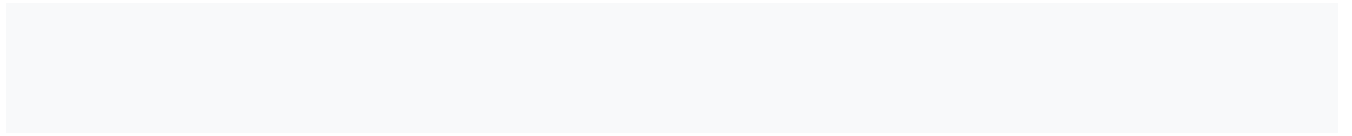
**Ключові слова:** рентабельність, ліквідність, платоспроможність, фінансово-економічні результати, прибуток, ефективність виробництва, фінансові ресурси

## SUMMARY

### **Kondratieva K.P. Financial and economic results of the enterprise and directions of their improvement**

To reveal the chosen research topic in the first section the theoretical and methodological aspects of assessing the financial and economic results of economic activity, enterprise income, its nature and composition of financial results, the mechanism of formation and use of enterprise profits and the impact of financial and economic results on financial resources. On the example of economic activity of the company LLC "BOOK OF TRADE SERVICE - UKRAINE" was studied financial and economic characteristics of the enterprise, analysis and evaluation of financial and economic activities and analysis of financial resources at the enterprise. According to the results of the study in the third section of the work were implemented ways to improve the financial and economic results of economic activity.

**Keywords:** profitability, liquidity, solvency, financial and economic results, profit, production efficiency, financial resources.



## ЗМІСТ

Вступ.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність та склад фінансових результатів від господарської діяльності підприємства.....	9
1.2. Методичні аспекти аналізу фінансового стану підприємства та оцінки результатів його фінансово-господарської діяльності.....	23
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС УКРАЇНА»...	23
2.1 Характеристика господарської діяльності підприємства ТЗОВ «Книга Торг Сервіс-Україна».....	32
2.2 Економічний аналіз господарської діяльності підприємства ТЗОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА».....	36
2.3. Комплексна оцінка фінансово-економічних результатів господарської діяльності ТЗОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА».....	50
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА»...	64
3.1. Резерви підвищення фінансових результатів від господарської діяльності .....	64
3.2. Планування обсягу та структури фінансових результатів від операційної діяльності підприємства.....	70
Висновки та пропозиції .....	83
Список використаних джерел .....	86

## ВСТУП

Ефективність є однією з основних категорій економіки, яка безпосередньо пов'язана з досягненням остаточного результату розвитку як суспільного виробництва в цілому, так і окремого підприємства, а також це співвідношення ефекту від усіх видів його діяльності і сукупність витрат на досягнення цього ефекту. Ефективність діяльності підприємства є дуже важливою, тому що виявляє такі характеристики, як доцільність, результативність, якість та корисність, а також це порівняння результату з витраченими ресурсами або витратами. Але на фінансові результати діяльності підприємства та її ефективність впливають різноманітні фактори. Тому, у цих умовах набуває особливої актуальності вивчення економічної сутності та формування системи показників для комплексної оцінки фінансових результатів господарської діяльності підприємства.

Фінансово-господарська діяльність підприємства – це діяльність, пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції, виконанням робіт, наданням послуг або ж продажем продукції, необхідної споживачу та інвестиціями у різні сфери бізнесу. Така діяльність має регулярний характер і відрізняється, по-перше, свободою в виборі напрямку і методів діяльності, самостійності в прийнятті рішень (в рамках законів і правових норм), по-друге, відповідальністю за прийняття рішень в результаті використання ресурсів. По-третє, цей вид діяльності не виключає ризику та банкрутства, тобто економічної неефективності. Відповідно діяльність кожного підприємства в сучасних умовах чітко орієнтовано на досягнення прибуткової ефективної діяльності. Це важлива передумова та причина прояву наукового та практичного інтересу до досягнення високих результатів фінансово-господарської діяльності підприємств в сучасних умовах. Таким чином, теоретичні та практичні аспекти ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства, що досліджуються у даній роботі, є актуальними та перспективними з позицій подальших наукових досліджень.

Метою роботи є розробка теоретичних та практичних засад формування фінансово-економічних результатів діяльності підприємства видавничо-поліграфічної галузі України ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА».

Досягнення сформульованої мети зумовило необхідність виконання таких завдань.

1. Дослідити теоретико-методичні основи формування фінансово-економічних результатів діяльності підприємства.
2. Виявити сутність та склад фінансових результатів від господарської діяльності підприємства
3. Здійснити обґрунтування теоретико-методичних засад оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства.
4. Зробити характеристику господарської діяльності підприємства ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна»
5. Провести аналіз результатів фінансово-господарської діяльності підприємства видавничо-поліграфічної галузі.
6. Визначити напрями подальшого розвитку підприємств видавничо-поліграфічної діяльності в Україні та обґрунтувати напрями підвищення ефективності діяльності ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна»

Об'єктом дослідження є процеси формування фінансово-економічних результатів діяльності підприємства ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна».

Предметом дослідження є фінансово-економічні результати діяльності підприємства та практичні рекомендації щодо напрямків їх поліпшення.

Залежно від поставлених завдань в даній роботі застосовувався комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, а саме: аналізу і синтезу, порівняння, класифікації, узагальнення, фінансово-економічного аналізу, відносних і абсолютних величин, табличний та графічний.

У якості інформаційної бази для дослідження були використані підручники, навчальні посібники, наукові статті та монографії, інтернет-джерела. Питання

дослідження результатів діяльності та ефективності функціонування підприємств підіймали у своїх працях такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як: Богиня Д.П., Болтянська Л.О., Грішнова О.А., Дем'яненко О.М., Должанський І.З., Загорна Т.О., Занора В.О., Касьяненко Т. Г., Кваско А.В., Котляревський Я.В., Маховикова Г. А., Передерієнко Н.І., Швайка Л.А., Штангрет А.М. та інші. Окрім цього, була використана внутрішня інформація ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна», у тому числі бухгалтерська звітність досліджуваного підприємства.

При написанні роботи використано матеріали фінансової звітності підприємства за 2018 - 2020 рр.

В роботі удосконалено методичний підхід до оцінки фінансово-економічних результатів господарської діяльності підприємств видавничо-поліграфічної галузі, який відрізняється комплексним характером.

Запропоновані шляхи удосконалення фінансових результатів господарської діяльності можуть бути упроваджені в діяльність підприємств видавничо-поліграфічної галузі.

Окремі теоретичні положення дипломної роботи доповідалися та обговорювалися на XXXI Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених і студентів (м. Дніпро, 30 листопада – 2 грудня 2021 р.):

Кондратьєва К. Глобальна економічна діяльність та електронна комерція як складова цифрової економіки // Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях: XXXI Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених і студентів: тези доповідей. – Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2021. – С. 343-346.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та склад фінансових результатів від господарської діяльності підприємства

Провідні економісти у сфері економіки підприємств, економічного аналізу та фінансового менеджменту в своїх дослідженнях приділяють значну увагу вивченню сутності та формуванню фінансових результатів господарської діяльності підприємства.

Отримання хороших фінансових результатів є основною метою діяльності кожного підприємства. У фінансових результатах відображаються всі сторони діяльності підприємства: це рівень його технології та організації виробництва, ефективність системи управління, контроль рівня витрат і рівня реалізаційних цін, особливості господарського механізму і державне регулювання розвитку певної галузі, враховуючи її значення для розвитку економіки країни [43, с. 1-4].

До теперішнього часу у фаховій та науковій літературі досі відсутнє єдине розуміння сутності такої економічної категорії як фінансові результати. З метою поглиблення розуміння сутності даної категорії приведемо відходи до її визначення, які наводяться відомими вченими-економістами. Це буде сприяти забезпеченню основних передумов для покращення значення фінансових результатів та стабільного економічного розвитку вітчизняних підприємств в довгостроковій перспективі.

Як влучно зазначає В.П. Мазур фінансові результати є «одним із ключових об'єктів наукових досліджень в сфері економічної теорії». Вони є універсальною категорією показника ефективності діяльності. Категорія «фінансові результати»

враховує обидві сторони двоєдиного завдання: скільки отримано і якою ціною [27, с. 68-71].

Формування наукової думки щодо фінансових результатів діяльності підприємства відбувалося протягом всієї історії існування людства. А переважна більшість вчених появу понять «фінансові результати» та «прибуток» відносять до часів виникнення початкових форм капіталу та появи товарного виробництва.

Розглядаючи еволюцію формування підходів до розуміння сутності категорії «фінансові результати», варто звернутися до вчення меркантилістів. Так, меркантилізм став першою економічною школою, яка займалася визначенням категорії прибутку. Школа меркантилістів стверджувала, що прибуток виникає за рахунок продажу товарів за ціною, яка є вищою за їх вартість, тобто дана школа вважала, що прибуток створюється в сфері кругообігу. Згідно поглядів меркантилістів, все можна купити за золото і гроші, які є багатством людей. Дані трактування були спричинені початковим видом капіталістичної діяльності, який являв собою міжнародну торгівлю, в результаті якої надходили прибутки у великих розмірах та відбувалося нагромадження багатства у вигляді золота. Тобто меркантилісти вважали торгівлю джерелом багатства, але їх глобальною помилкою було не врахування прибутку, який створювало мануфактурне виробництво, а тому вони визначали показник прибутку виходячи з ціни продажу та купівлі на певний товар.

З поступовим розвитком економічної думки, капітал із сфери торгівлі перетікав у виробництво. Саме в цей час виникає школа фізіократів, яка трактує аграрне виробництво головним джерелом багатства. Вона ототожнює його з багатством природи та зазначає, що воно виникає лише природним шляхом. Основною думкою фізіократів було те, що тільки за рахунок природної родючості землі відбувається зростання та накопичення багатства, а тому, виходячи з цього, відкидали можливість створення прибутку у сфері промисловості [30, с. 157].

Представники класичної економічної школи – відомі англійські економісти У. Петті, А. Сміт і Д. Рікардо – трактували прибуток, як особливу категорію

фінансових результатів, та досліджували його у взаємозв'язку процесом накопичення капіталу та факторами багатства суспільства. Вони вважали джерелом прибутку не кругообіг, а виробництво. А. Сміт стверджував, що першоджерелами будь-якого доходу є заробітна плата, прибуток і рента [30, с. 345]. У своїй відомій роботі "Дослідження природи та причин багатства народів" А. Сміт вказує, що праця визначає вартість не тільки її ціни (заробітної плати), а й прибутку та ренти. Теорії А. Сміта продовжив Д. Рікардо, який вважав, що прибуток і заробітна плата є складовими вартості, а не її джерелами, а сама вартість створюється працею. Д. Рікардо пов'язує прибуток із заробітною платою, стверджуючи, що її зростання веде до зменшення прибутку і навпаки.

Неокласична економічна теорія, базуючись на результатах класичної школи, надає прибутку подвійного трактування. Л. Вальрас та Дж. Б. Кларк визначали прибуток як винагороду, ціну одного виробничого фактору – капіталу, при цьому не приймаючи до уваги інші важливі фактори такі, як земля та праця. Інше трактування прибутку класичною школою полягало у його розгляді, як комплексного доходу усіх задіяних виробничих факторів [27, с. 68-71].

Переважно, базуючись на вищевказаних вченнях, розвивалися та поглиблювалися всі наступні дослідження у сфері трактування економічного змісту фінансових результатів.

Вчені-інституціоналісти Й. Шумпетер та Ф. Перу власні теорії прибутку будують не на основі умов ринку та конкуренції, а на характері поведінки різних соціальних груп та взаємодії неекономічних соціальних явищ. Дані теорії стверджують, що на фінансові результати впливають різні суспільні неекономічні інститути, такі як науково-технічний прогрес, держава, соціальні групи, профспілки та ін. Й. Шумпетер трактує прибуток, як результат специфічної природи діяльності підприємця, впровадження підприємцем нових поєднань факторів виробництва.

Цікавою теорією формування прибутку, яка заслуговує на висвітлення в економічній науці, є теорія трудового доходу, прихильником якої був відомий економіст ХХ ст. А. Маршал. Дана теорія посиляється на існування певної групи працюючих (підприємців) поряд з робітниками. Основною функцією підприємців є організаторська, а прибуток трактується як винагорода підприємців поряд із заробітною платою працівників. Тобто прибуток становить оплату підприємницької функції.

У розвиток поняття фінансових результатів вагомий внесок вніс видатний німецький вчений К. Маркс, який у своїй головній роботі "Капітал" розкрив поняття додаткової вартості. Ця вартість створюється працею найманих працівників понад вартість робочої сили, а джерелом прибутку, за К. Марксом, є додатковий продукт, який створюється у процесі виробництва та реалізується в сфері обігу. К. Маркс вважав, що перетворення новоствореної додаткової вартості у вартісний показник прибутку, як перевищення суми від продажу товару над витратами на його виробництво, неможливе без сфери обігу. Сутність прибутку німецький економіст трактував у розрізі джерел створення суспільного продукту: спожиті засоби, необхідна і додаткова праця. Додаткова вартість поділяється в процесі розподілу на прибуток виробників та торгових підприємств, процент та рентну плату [27, с. 68-71].

Таким чином, здійснений екскурс в історію економічної думки показує, що протягом століть вчені намагались визначити роль та значення фінансових результатів в діяльності окремого підприємства, і, відповідно, його відображення в бухгалтерському обліку.

Заслуговують на увагу слова видатного економіста Я.В. Левіка щодо проблеми визначення фінансових результатів: "Рахівництву ставилось і ще до цього часу багатьма практиками ставиться в обов'язок бути наукою, за допомогою якої визначаються результати – прибуток або збиток – досягнуті підприємством за даний період часу" [24].

Значна кількість науковців розглядають економічний зміст фінансових результатів через їх функції: нагромадження, стимулювання та розподілу. При позитивному значенні фінансових результатів (прибутку) проявляється функція нагромадження, тобто вони в даному випадку стають основним ресурсом для збільшення власних активів підприємства та сприяють розширеному відтворенню.

У випадку заохочення управлінських працівників підприємства та підвищення ставки заробітної плати по результатам виробничо-господарської діяльності спостерігається функція стимулювання. А функція розподілу фінансових результатів відображається у привласненні та розподілі прибутку між підприємством, власниками та державою.

Ряд економістів крім вищевказаних функцій фінансових результатів виділяють ще й такі, як стимулювання ризику та виправлення помилок. Показник фінансового результату найкраще відображає вигідні види діяльності підприємства і слугує поштовхом до інвестування у такі види діяльності. Загалом вищевказані підходи до трактування економічного змісту фінансових результатів узагальнені у табл. 1.1. Наприкінці ХХ ст. теорія фінансових результатів «вступила в чергову стадію свого оновлення, яке тісно пов'язане з новими дослідженнями щодо теорії фірми», яка намагається досягти не стільки позитивних фінансових результатів (прибутку), а скільки – збільшити свій потенціал виробництва. Проте не потрібно недооцінювати важливість позитивного значення фінансових результатів, та мотиви для їх отримання, тому що «історія світового бізнесу, його основна передумова говорять про те, що головною метою підприємця (власника) є отримання прибутку. Конкретний спосіб отримання прибутку завжди відображав економічне, політичне і соціальне становище свого часу» [40, с. 368].

Серед сучасних вчених, які досліджували питання економічної сутності формування та використання фінансових результатів діяльності підприємства варто виділити праці таких вчених як: Білик М.Д., Бланка І.А., Бочарова В.В., Бутинця Ф.Ф., Вороніної О.О., Загороднього А.Г., Лугового В.А., Кондракова Н.П.,

Мочерного С.В., Пипко В.А., Пушкар М.С., Савицька Г.В., Соколова Я.В., Фецович Т.Р. та ін.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування економічного змісту фінансових результатів  
різними економічними школами [27;30]

Назва економічної школи	Підхід до трактування економічного змісту фінансових результатів
Меркантилістична	Фінансові результати, які проявляються у вигляді прибутку, формуються в сфері обігу та торгівлі, які є джерелом багатства.
Фізіократична	Прибуток, як основна форма фінансових результатів, виникає за рахунок природної родючості землі, тобто аграрне виробництво являється основним джерелом багатства.
Класична	Формування фінансових результатів відбувається в сфері виробництва, а прибуток, як заробітна плата і рента, є частиною вартості, яка в свою чергу створюється працею.
Неокласична	Подвійне трактування: з одної сторони фінансові результати формуються за рахунок капіталу та є ціною даного виробничого фактору, з іншої – формуються за рахунок комплексу всіх задіяних виробничих факторів.
Інституціоналістична	Фінансові результати формуються під впливом різних суспільних неекономічних інститутів (НТП, держава, соціальні групи, профспілки та ін.)
Теорія трудового доходу	Фінансовий результат (прибуток) є результатом діяльності і винагородою підприємця.
Марксистська	Додаткова вартість, яка створюється працею найманих працівників в процесі виробництва та реалізується через сферу обігу, є основним джерелом формування фінансових результатів.

При цьому потрібно зазначити, що незважаючи на широту дослідження сутності категорії «фінансові результати» як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями, все ще існує більше протиріч у його трактуванні, ніж спільних думок. Повноцінне дослідження сутності фінансових результатів неможливе без аналізу даного поняття в різних економічних школах, тому у табл. 1.2 наведено узагальнення підходів до розуміння аналізованої економічної категорії (табл. 1.2).

Так, Г. В. Савицька у своїх дослідженнях акцентує увагу на тому, що «фінансові результати діяльності підприємства характеризуються сумою отриманого прибутку і рівнем рентабельності». В свою чергу, прибуток – «це

частина чистого доходу, який безпосередньо отримують суб'єкти господарювання після реалізації продукції» [36, с. 134].

І. А. Бланк, аналізуючи фінансові механізми управління формуванням операційного прибутку, характеризує балансовий (сукупний) прибуток як «один з найважливіших результатів фінансової діяльності підприємства» [9].

На його думку, це сума наступних видів прибутку підприємства: прибутку від реалізації продукції (або операційного прибутку), прибутку від реалізації майна і прибутку від позареалізаційних операцій при головній ролі операційного прибутку, частка якого в даний час складає приблизно «90-95% загальної суми прибутку».

В. В. Бочаров розглядає порядок формування фінансових результатів підприємства (прибутку), систематизуючи статті, що входять в звіт про прибутки і збитки і показуючи формування прибутку від валового до нерозподіленого (чистої) прибутку (непокритого збитку) звітного періоду [10, с. 86].

На підставі даного аналізу визначень поняття «фінансовий результат», спробуємо дати загальне визначення поняттю «фінансовий результат». Таким чином, фінансовий результат – це узагальнюючий показник аналізу та оцінки ефективності або неефективності діяльності підприємства на певних етапах його розвитку.

Що стосується міжнародної практики бухгалтерського обліку, то в ній в основному виокремлюється три основні підходи до трактування сутності фінансових результатів діяльності підприємства (рис. 1.1).

Таблиця 1.2

## Підходи щодо визначення поняття «фінансові результати»

№ з/п	Автор (джерело)	Сутність поняття «фінансовий результат»
як підсумки (результат) діяльності підприємства		
1	Мочерний С.В. [30]	грошова форма підсумків господарської діяльності організацій або їхніх підрозділів, виражена в прибутках або збитках
2	Вороніна О.О. [15]	якісна характеристика фінансово-господарської діяльності, яка в цілому характеризує результат економічних відносин підприємства
3	Пипко В.А. [32]	результат господарської діяльності, виражений в грошовій формі
4	Г.В. Савицька [36]	фінансові результати діяльності підприємства характеризуються сумою отриманого прибутку і рівнем рентабельності
5	І. А. Бланк [9]	один з найважливіших результатів фінансової діяльності підприємства
як прибуток (збиток) підприємства		
6	Пушкар М.С.[33]	прибуток чи збиток, отримані в результаті господарської діяльності
7	Луговий В.А. [31]	балансовий прибуток (або збиток) підприємства, який складається із доходу (витрат) від реалізації готової продукції (робіт, послуг), доходу (витрат) від інших реалізацій і сум позареалізаційних доходів (витрат)
8	Бутинець Ф.Ф. [11]	прибуток (збиток) від реалізації готової продукції (робіт, послуг)
як приріст (зменшення) капіталу підприємства		
9	Соколов Я.В.[38]	приріст (зменшення) капіталу (засобів, вкладених власниками) підприємства протягом звітного періоду
10	Кондраков Н.П. [45]	відображає зміну власного капіталу за визначений період в результаті виробничо-фінансової діяльності підприємства
11	Загородній А.Г. [46]	приріст чи зменшення вартості власного капіталу підприємства внаслідок діяльності у звітному періоді

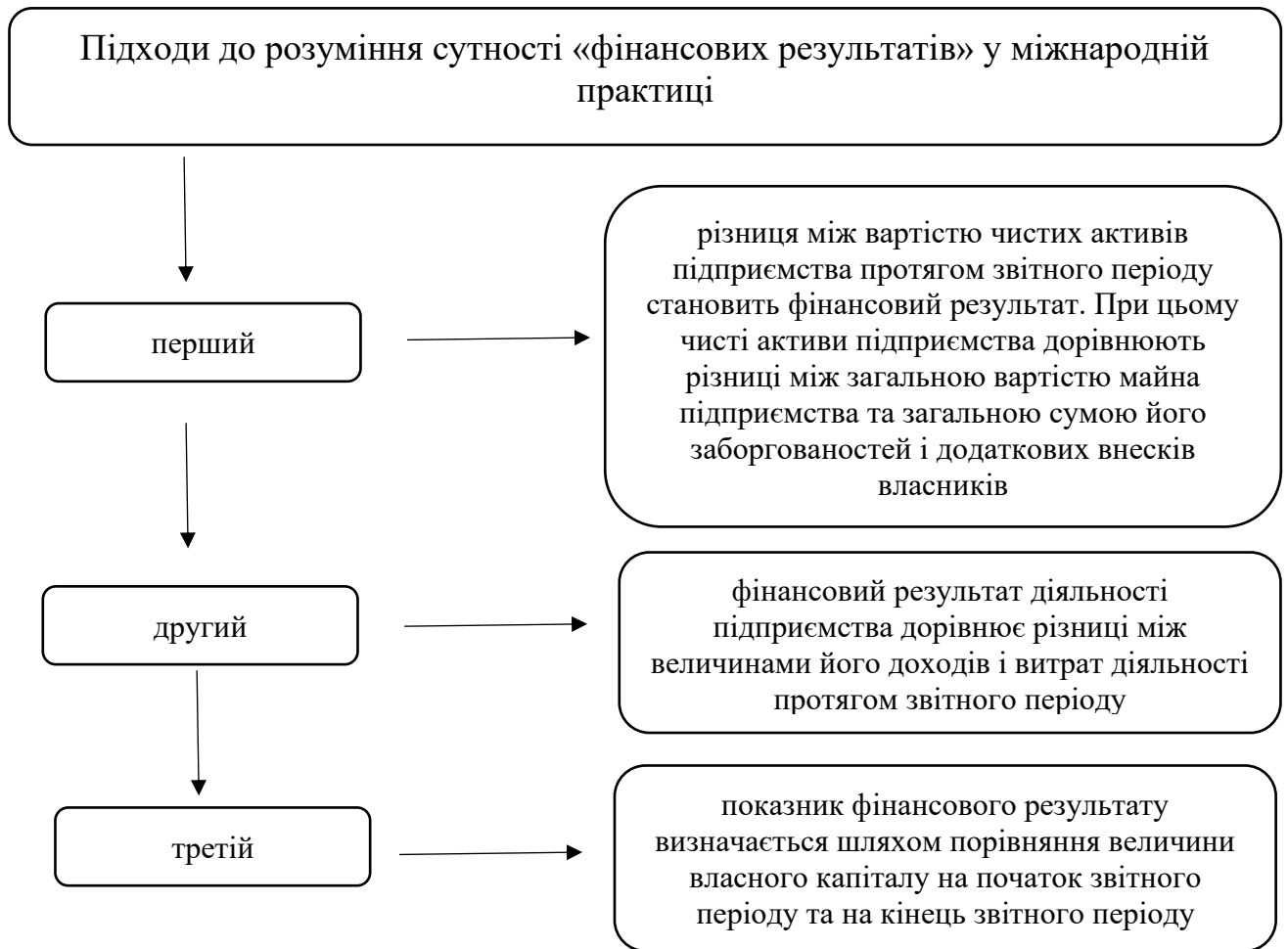


Рис. 1.1. Підходи до розуміння сутності «фінансових результатів» у міжнародній практиці [41;27;42]

Найбільшого поширення в міжнародній практиці набув другий підхід, відповідно до якого фінансовий результат трактується як різниця між доходами та витратами діяльності підприємства, із врахуванням коригувань на суму зміни залишків запасів та незавершеного виробництва за звітний період. Дана тенденція є характерною і для української системи бухгалтерського обліку.

У відповідності до П(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» фінансова звітність складається за принципом нарахування, тобто відповідності доходів та витрат. За цим принципом «...для визначення фінансового результату звітного періоду слід зіставити доходи звітного періоду з витратами, які були

здійснені для отримання цих доходів. При цьому доходи і витрати відображаються в обліку і звітності в момент їх виникнення, незалежно від часу і моменту сплати грошей» [3].

Податкове законодавство ототожнює поняття «фінансові результати» та «прибуток». Статтею 134 Податкового кодексу України передбачено, що прибуток визначається шляхом зменшення суми доходів звітного періоду на собівартість реалізованих товарів, виконаних робіт, наданих послуг та суму інших витрат звітного податкового періоду [2].

Так, відповідно до Податкового кодексу України, прибутком вважається сума валових доходів, скоригована відповідним чином для потреб оподаткування [2]. Тому прибуток як об'єкт оподаткування є умовною величиною, що визначає співвідношення між доходами і витратами за певний період та визначається за даними спеціального податкового обліку. У цьому розумінні прибуток – показник, який характеризує ефективність господарювання, спроможність підприємства відраховувати кошти до бюджету, здійснювати подальшу господарську діяльність.

На нашу думку, ототожнення категорії «прибуток» з категорією «фінансові результати» є недоречним, оскільки останнє є більш широким поняттям. Фінансовий результат характеризує якісні та кількісні показники результативності господарської діяльності підприємства, а прибуток – позитивне (додатне) значення фінансового результату, що свідчить про високу результативність господарської діяльності, характеризує ефективність виробництва і в кінцевому підсумку свідчить про обсяг і якість виробленої продукції, стан продуктивності праці, рівень собівартості.

Варто погодитися з думкою І.А. Лисова, який зазначає, що фінансовий результат діяльності підприємств служить свого роду показником значущості даної організації в народному господарстві. У ринкових умовах господарювання будь-яке підприємство зацікавлене в отриманні позитивного результату від своєї діяльності, оскільки завдяки величині цього показника воно здатне розширювати

свої потужності, матеріально зацікавлювати персонал, що працює на ньому, виплачувати дивіденди акціонерам і т. д. [26, с. 60-63]

Для будь-якого підприємства отримання фінансового результату означає визнання ринком результатів його діяльності або отримання результатів від реалізації виробленого на підприємстві продукту в формі продукції, робіт або послуг. Тоді кінцевим фінансовим результатом для підприємства буде виступати сальдо результату від реалізації і витрат, понесених ним для його отримання. Для держави кінцевим фінансовим результатом діяльності комерційного підприємства буде податок, що міститься в його складі [21, с. 133].

Для власника, інвестора кінцевий фінансовий результат представляє собою розподілену на його користь частину прибутку після оподаткування. Прибуток, що залишився після його оподаткування та виплат дивідендів власникам, відсотків кредиторам є чистим кінцевим фінансовим результатом підприємства для його подальшого виробничого та соціального розвитку.

Загальний фінансовий результат діяльності підприємства у вигляді або чистого прибутку або у вигляді непокритого збитку формується за рахунок трьох основних видів діяльності (рис. 1.2). Варто зазначити, що для більшості підприємств операційна діяльність є основним джерелом отримання доходів, тому фінансові результати від операційної діяльності становлять 90-95% від загальних фінансових результатів діяльності підприємства, яке носить назву – «фінансові результати від звичайної діяльності» або просто «фінансові результати».

Міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS англ. International Financial Reporting Standards) [39] дають таке визначення операційної діяльності – основна діяльність будь-якого суб'єкта господарювання, а також інші види діяльності, що не відносяться до інвестиційної чи фінансової сфери.



Рис. 1.2. Місце фінансових результатів від операційної діяльності в загальних фінансових результатах підприємства [8; **Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.**]

Основна діяльність – операції, пов'язані з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), що є головною метою створення підприємства і забезпечують основну частку його доходу [3].

Операційна діяльність орієнтована переважно на товарний ринок, тоді як інвестиційна або фінансова – на фінансовий ринок.

Операційну діяльність підприємства можна охарактеризувати сукупністю операцій як основних видів діяльності, що відбуваються при його функціонуванні (рис. 1.3):

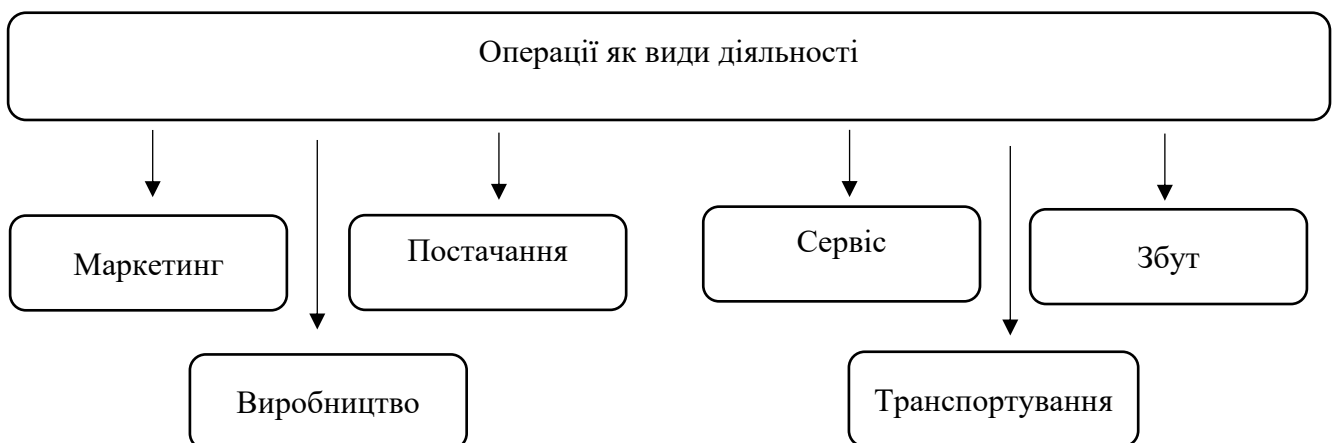


Рис. 1.3. Взаємозв'язок основних складових операційної діяльності підприємства

- виробництво – діяльність, що пов'язана з перетворенням фізичних сировини та матеріалів на готові продукти для продажу кінцевим споживачам або для подальших виробничих операцій;
- постачання – діяльність, що характеризується головним чином зміною права власності на фізичний товар;
- транспортування – діяльність, яка спрямована на переміщення товарів (без їх фізичного перетворення) або людей з одного місця на інше;
- сервіс – діяльність, що пов'язана зі зміною станів покупця (споживача), тобто з комплексним обслуговуванням продукції (гарантійне, післягарантійне). а також із забезпеченням зміни фізичного (стоматологія, перукарська справа), інтелектуального (освіта, консалтинг) та інших станів клієнтів або їх комбінацій:
- збут – діяльність з розподілу та руху товару від виробника до споживача через взаємодію продавця і покупця, пов'язану з передачею права власності на готову продукцію;
- маркетинг – діяльність, що спрямована на прогнозування і створення попиту на товари і/або послуги та досягнення у відповідності з ринковою ситуацією і можливостями підприємства виробничо-комерційних цілей через максимальне задоволення потреб споживачів за допомогою обміну [13, с. 10-11].

Формування фінансових результатів від операційної діяльності здійснюється у вигляді схеми, що представлена на рис. 1.4.

В аналітичному вигляді модель визначення фінансового результату від операційної діяльності виглядає наступним чином:

$$\text{ФР}_{\text{од}} = \text{В} - \text{С} + \text{ІОД} - \text{АВ} - \text{ВЗ} - \text{ІОВ}, \quad (1.1)$$

де В – виручка від реалізації продукції (робіт, послуг);

С – собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)

ІОД – інший операційний дохід;

АВ – адміністративні витрати;

ВЗ – витрати на збут;

ІОВ – інші операційні витрати.

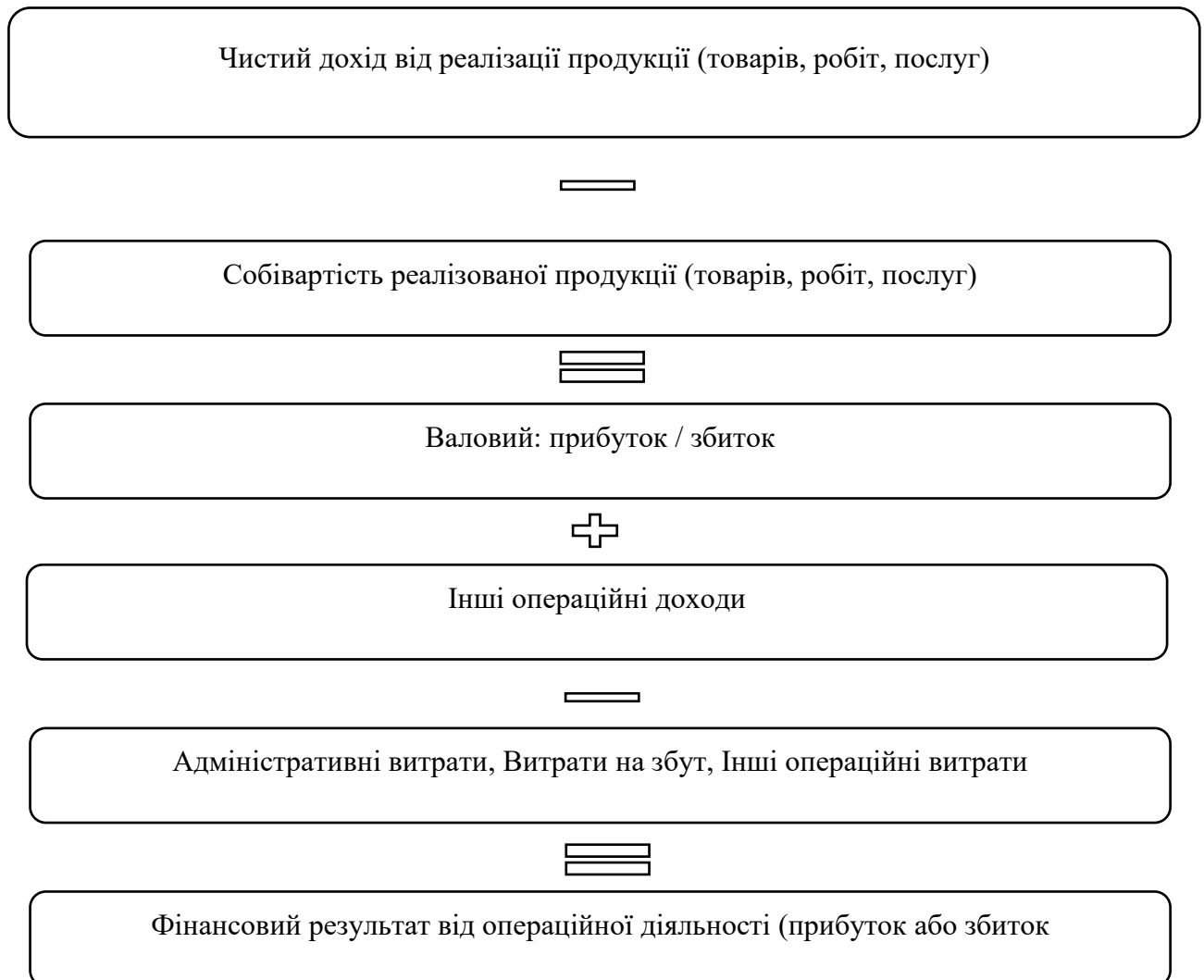


Рис. 1.4. Формування фінансових результатів від операційної діяльності підприємства [2; 3]

Отже, дослідженнями встановлено, що теорія походження фінансових результатів загалом, та фінансових результатів від господарської діяльності зокрема є питанням постійного вивчення і більшість думок є ефективними для виробничого процесу. Фінансовий результат – це економічна категорія, яка формується поступово протягом фінансово-господарського року за видами діяльності і виражається чистим доходом (прибутком), який залишається у підприємства на власні потреби. Чим би не займалося підприємство, мета –

отримання прибутку завжди буде залишатися на визначному місці, але цілі і шляхи його використання залежатимуть від потреб управління підприємства.

1.2. Методичні аспекти аналізу фінансового стану підприємства та оцінки результатів його фінансово-господарської діяльності

Суть фінансово-економічної діяльності підприємства полягає у виникненні грошових відносин, пов'язаних із безперервним кругообігом їх у формах витрачання ресурсів, одержання доходів, їх використання. А фінансово-економічний стан підприємства (організації) характеризується ступенем прибутковості та оборотності капіталу, фінансової стійкості та динаміки структури джерел фінансування, здатності розрахуватися за борговими зобов'язаннями і може бути використано для оцінки ефективності.

Об'єктивне оцінювання фінансових результатів діяльності та фінансово-економічного стану підприємства за сучасних умов господарювання необхідне для керівника і для інвесторів, партнерів, кредиторів, державних органів, а також для порівняльного оцінювання на ринку щодо конкурентоспроможності підприємства.

Щоб дати об'єктивну оцінку фінансово-економічного стану підприємства має бути відповідна інформаційна база. Такою базою є звіт про фінансові результати діяльності й баланс. Це підсумковий синтетичний документ про склад засобів діяльності підприємства та джерела їхнього формування в грошовій формі за певний період (квартал, рік).

Варто особливо відзначити роль фінансової діяльності у забезпеченні ефективності підприємства та формуванні фінансового стану підприємства. Від фінансової діяльності великою мірою залежать своєчасність та повнота фінансового забезпечення виробничо-господарської діяльності та розвитку підприємства, виконання фінансових зобов'язань перед державою та іншими суб'єктами господарювання.

До основних напрямів фінансової діяльності належать: фінансове прогнозування та планування, аналіз та контроль фінансової діяльності

підприємства, оперативна та поточна фінансово-економічна робота їх завдання полягають в тому, щоб забезпечити стабільне функціонування підприємств та досягнення ними поставленої мети тобто вони мають забезпечити діяльність підприємства, поліпшення її результатів. Фінансова діяльність підприємства має бути спрямована на вирішення таких основних завдань:

- фінансове забезпечення поточної виробничо-господарської діяльності;
- пошук резервів збільшення доходів, прибутку, підвищення рентабельності та платоспроможності;
- виконання фінансових зобов'язань перед суб'єктами господарювання, бюджетом, банками;
- мобілізацію фінансових ресурсів для забезпечення фінансування виробничого й соціального розвитку, збільшення власного капіталу;
- контроль за ефективним, цільовим розподілом та використанням фінансових ресурсів.

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства проводиться за такими напрямками: аналіз та оцінювання складу і динаміки майна; аналіз рентабельності продукції, аналіз рентабельності продаж, аналіз фінансової стійкості підприємства; аналіз ліквідності балансу; комплексний аналіз і рейтингове оцінювання підприємства.

Аналіз і оцінювання фінансово-економічного стану підприємства здійснюється на фіксовану дату на підставі офіційних документів — звітів про фінансові результати, рух грошових коштів, власний капітал, системи розрахункових показників тощо.

Щоб мати достовірну картину загально фінансово-економічного стану підприємства, потрібно враховувати зовнішні фактори, які великою мірою впливають на економічні результати підприємницької діяльності. З цією метою необхідно ґрунтовно дослідити фінансовий ринок, проаналізувати попит на різні

види цінних паперів, урахувати можливості зміни кон'юнктури і упевненість в вигідній реалізації їх іншим підприємствам.

Процес виробництва відбувається в повній технологічній послідовності, коли безпосередньо повторюється стадія придбання сировини, матеріалів та підготовки їх до виробництва, стадія перетворення сировини в напівфабрикати, незавершене виробництво, готову продукцію. Потреба в коштах у підприємства виникає на кожній із цих стадій, ще до відшкодування виробничих витрат із виручки від реалізації продукції.

Саме тому кожне підприємство, формуючи свій капітал (статутний фонд), мусить передбачати необхідну суму оборотних коштів. Вкладені оборотні кошти на кожній стадії виробничого процесу, переходячи з однієї функціональної форми в іншу, заміщуються після реалізації продукції.

Основні завдання і методичні підходи до оцінювання результатів діяльності підприємства полягають у такому:

- 1) виборі форм фінансування та їх оптимальному співвідношенні;
- 2) вибору структури капіталу підприємства, напрямків його використання;
- 3) збалансуванні надходжень, видатків платіжних засобів підприємства у часі;
- 4) забезпеченні своєчасних розрахунків;
- 5) підтриманні необхідної ліквідності.

Ці методичні підходи і завдання виконуються шляхом складання фінансових планів (бюджетів) підприємства.

Критерій і система показників вимірювання результатів фінансово-господарської діяльності підприємства методологічно зв'язані перш за все з визначенням критерію і формуванням відповідної йому системи показників.

Критерій — це головна відрізняюча ознака і визначальна міра вірогідності пізнання суті ефективності виробництва, у відповідності з якими здійснюють кількісну оцінку її рівня.; правильно сформульований критерій повинен найбільш

повно характеризувати суть ефективності як економічної категорії і бути спільним для усіх ланок суспільного виробництва — від підприємства до народного господарства в цілому.

Від того, наскільки ефективним буде провадження господарської діяльності підприємства, залежить його подальший розвиток, тому оцінка результатів фінансово-господарської діяльності підприємства є вкрай необхідною. Процес провадження діяльності підприємства супроводжується виконанням операцій, які прямо чи опосередковано впливають на кінцевий результат.

Однією з проблем управління підприємством є недостатнє дослідження взаємозв'язку чинників та ступеня їх впливу на фінансові результати господарюючого суб'єкта. Отже, особливої актуальності набуває визначення факторів впливу на показники діяльності підприємства як чинників підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Для визначення ефективності діяльності підприємства, необхідно провести її оцінку – комплексну характеристику результатів діяльності суб'єктів господарювання як основу для прийняття стратегічних рішень.

Одним із критеріїв інтегральної оцінки ефективності діяльності підприємства визначають «золоте правило економіки підприємства», згідно з яким оптимальним вважається таке співвідношення (1.2):

$$TP > TV > TA, \quad (1.2)$$

де  $TP$  – темп зростання прибутку;

$TV$  – темп зростання виручки;

$TA$  – темп зростання активів.

Економічний зміст «золотого» співвідношення полягає в тому, що розмір майна порівняно з його величиною в попередньому періоді повинен збільшуватися, при цьому темпи зростання обсягу реалізації мають перевищувати темпи зростання майна – тільки тоді спостерігається більш ефективне використання ресурсів підприємства, а темпи зростання прибутку повинні випереджати темпи зростання обсягів реалізації, що засвідчує відносне зниження витрат виробництва [11, с. 81].

Подальший аналіз діяльності підприємства здійснюється на основі фінансових показників. При цьому єдиного узагальнюючого показника, який би визначав ефективність функціонування підприємства, не існує.

Ефективність фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання насамперед характеризують показники рентабельності, які визначаються відношенням отриманого прибутку до понесених витрат. До основних показників рентабельності належать:

- рентабельність власного капіталу – найважливіший фінансовий показник віддачі, який показує, наскільки ефективно був використаний вкладений капітал у діяльність підприємства;

- рентабельність активів – відносний показник ефективності діяльності, що характеризує віддачу від використання всіх активів організації;

- рентабельність продажів – відносний показник ефективності діяльності, який відображає, яку частину виручки підприємства становить чистий прибуток.

Також для оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства використовують такі групи показників:

- показники використання основних засобів (фондовіддача, фондомісткість, фондоозброєність, коефіцієнт вибуття та оновлення, коефіцієнт зносу та придатності);

- показники використання оборотних засобів (коефіцієнт оборотності оборотних коштів,

тривалість одного обороту нормованих оборотних коштів, відносне вивільнення оборотних коштів);

- фінансові коефіцієнти (показники ліквідності: коефіцієнти абсолютної, швидкої, поточної ліквідності);

- показники фінансової стійкості: коефіцієнти фінансової автономії, фінансової залежності, коефіцієнт фінансування, маневреності власного капіталу;

-показники ділової активності: коефіцієнти оборотності активів, запасів, власного капіталу, дебіторської заборгованості, кредиторської заборгованості) [14, с. 372–373].

На наш погляд, для оцінки ефективності фінансово господарської діяльності підприємства слід застосовувати систему показників, яка наведена в табл. 1.3

Таблиця 1.3

Показники ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства

Фінансові показники	Показники ефективності діяльності
-Показники ділової активності;	-показники економічної рентабельності;
-показники фінансової стійкості;	-показники фінансової рентабельності;
-показники ліквідності	-показники рентабельності операційної діяльності

Проте для інтерпретації результатів аналізу зазначених показників недостатньо лише їх розрахунку. Необхідний факторний аналіз показників рентабельності, щоб виявити, за рахунок яких чинників відбуваються ті чи інші зміни. Методика факторного аналізу включає ряд послідовних кроків: вибір факторної моделі; визначення результативного і факторних ознак;

побудова факторних моделей і визначення методів аналізу; аналіз підсумків моделювання і визначення чинників, що впливають на показник ефективності діяльності підприємства, виражений результативною ознакою.

Факторний аналіз рентабельності власного капіталу доцільно проводити із використанням моделі DuPont (1.3):

$$ROE = ROS \cdot TAT \cdot LR = f \cdot b \cdot d, \quad (1.3)$$

де  $ROE$  – рентабельність власного капіталу;

$ROS$  – рентабельність продажів;

$TAT$  – оборотність активів;

$LR$  – коефіцієнт фінансового важеля [15, с. 287].

Три факторна модель DuPont показує вплив на рентабельність підприємства операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Ефективність системи продажів безпосередньо визначає рентабельність власного капіталу і, отже, інвестиційну привабливість підприємства [10, с. 72].

У табл. 1.4 наведено розрахунок факторів, що здійснюють вплив на рентабельність власного капіталу.

Таблиця 1. 4

Розрахунок факторів, що впливають на рентабельність власного капіталу

Фактор	Попередній період	Звітний період	Абсолютне відхилення	Розрахунок
$f$	$f_0$	$f_1$	$\Delta f$	$\Delta ROE_f = \Delta f \cdot b_0 \cdot d_0$
$b$	$b_0$	$b_1$	$\Delta b$	$\Delta ROE_b = f_1 \cdot \Delta b \cdot d_0$
$d$	$d_0$	$d_1$	$\Delta d$	$\Delta ROE_d = f_1 \cdot b_1 \cdot \Delta d$
Загальний вплив	$ROE_0$	$ROE_1$	$\Delta ROE$	$\Delta ROE_f + \Delta ROE_b + \Delta ROE_d$

Для більшої обґрунтованості результатів фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання і формування ефективних рекомендацій у модель (2) необхідно додати елементи операційного і фінансового циклу, а саме: запаси; дебіторську заборгованість; кредиторську заборгованість за товари, роботи та послуги.

Модифікувавши п'яти факторну модель

$$ROE = \frac{P_n}{СК} = \frac{P_n}{P_o} \cdot \frac{P_o}{P_{од}} \cdot \frac{P_{од}}{B} \cdot \frac{B}{ДЗ} \times \frac{ДЗ}{КЗ} \cdot \frac{КЗ}{3} \cdot \frac{3}{BK} = g \cdot h \cdot k \cdot l \cdot m \cdot n \cdot o,$$

DuPont, сформуємо таку модель (3):

де  $P_n$  – чистий прибуток;

$P_o$  – прибуток до оподаткування;

Под – прибуток від операційної діяльності;

$P_n / P_o$  – податковий тягар;

$P_o / Под$  – відсотковий тягар;

$Под / В$  – операційна ефективність продаж;

$В / ДЗ$  – оборотність дебіторської заборгованості;

$ДЗ / КЗ$  – співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості;

$КЗ / З$  – співвідношення кредиторської заборгованості та запасів підприємства;

$З / ВК$  – коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом.

Коефіцієнт рентабельності сукупного капіталу (ROA) є основним показником, що характеризує ефективність засобів, вкладених у діяльність підприємства, в основі якого два факторні показники – рентабельність продажів і коефіцієнт оборотності активів. В основу даної моделі була закладена жорстко детермінована факторна модель (1.4):

$$ROA = \frac{P_n}{B} \cdot \frac{B}{A} = ROS \cdot TAT, \quad 1.4$$

де  $A$  – сума активів підприємства;

$B$  – виручка.

Таким чином, модель дозволяє оцінити внесок системи продажів підприємства і ступеня інтенсивності використання активів у формування рентабельності компанії.

У результаті перетворень можна сформувати таку модифіковану модель DuPont, яка представлена формулою (1.5):

$$ROA = \frac{P}{A} \cdot \frac{B}{B} \cdot \frac{OA}{OA} \cdot \frac{BK}{BK} \cdot \frac{PK}{PK} \cdot \frac{BK}{A} \times \frac{B}{OA} \cdot \frac{OA}{PK} \cdot \frac{PK}{BK} \cdot \frac{P}{B} = a \cdot b \cdot c \cdot d \cdot e, \quad (1.5)$$

де  $A$  – середньорічна вартість активів;

ОА – середньорічна вартість оборотних активів;

СК – середньорічна вартість власного капіталу;

ПК – середньорічна вартість позикового капіталу

[13, с. 127].

Коефіцієнт рентабельності продажів відображає величину прибутку від реалізації продукції, яка залишається після покриття собівартості продукції, управлінських і комерційних витрат. Своєю чергою, рентабельність продажів також можна представити у вигляді такої моделі (1.6):

$$ROS = \frac{B - C - KB - UB}{B}, \quad 1.6$$

де С – собівартість реалізованої продукції;

KB – комерційні витрати;

UB – управлінські витрати.

Завдяки показникам рентабельності можна визначити, наскільки прибуткова діяльність підприємств. Відповідно, чим вищі коефіцієнти рентабельності, тим ефективніша діяльність підприємств.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС УКРАЇНА»

#### 2.1. Характеристика господарської діяльності підприємства ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна»

Поліграфічна сфера – важлива галузь людської діяльності. Вона забезпечує закріплення та передачу інформації в часі та просторі у вигляді текстового й ілюстративного матеріалу, що є найпоширенішим засобом у цій галузі на наш час. Важливе місце, відповідно до загальної теорії комунікацій, займає книга, що залишається найважливішою формою існування й розповсюдження інформації, способом організації твору індивідуальної свідомості в знакову систему для сприйняття її суспільною свідомістю. Виробництво книжок, як один із напрямів поліграфії в галузі економіки суспільства; і як важлива сфера його духовного зростання, постійно поповнює його інтелектуальний потенціал новою інформацією та закріплює накопичені знання як духовну спадщину, соціальний досвід людства.

Видавництво «Країна мрій» – це, самостійний господарський суб'єкт з правами юридичної особи, здійснюючий видавничу діяльність, просування і реалізацію книжкової продукції, а також інші види допоміжної господарської діяльності, не заборонені законодавством і передбачені його Статутом.

Видавництво співпрацює із зарубіжними партнерами та їх представниками на Україні. Головним партнером видавництва «Країна мрій» є одне з найбільших гравців українського книжкового ринку – видавництво «Ексмо».

До складу видавництва «Країна мрій» входить ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна» входить до складу відомого на ринку видавництва «Країна мрій» і є його ексклюзивним дистриб'ютором.

ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна» є самостійним господарським суб'єктом з правами юридичної особи, здійснюючий видавничу діяльність, просування і

реалізацію продукції, а також інші види допоміжної господарської діяльності, не заборонені законодавством і передбачені його Статутом.

ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна» було організовано в 2005 році в Києві як багатопрофільне підприємство, що займається видавництвом різних видів друкованої продукції (книги, періодичні видання, буклети, плакати, календарі тощо), оптовою та роздрібною торгівлею тощо. До основних видів економічної діяльності підприємства належить:

- видання книжкової продукції;
- посередництво в торгівлі товарами широкого асортименту;
- оптова та роздрібна торгівля папером, картоном, книгами, журналами та канцелярським приладдям, іншими товарами;
- інші види видавничої та поліграфічної діяльності;
- консультування з питань комерційної діяльності та управління.

Авторський портфель видавництва складає понад 1500 авторів. На підприємстві діє гнучка система знижок на продукцію, регулярно оновлюється асортимент, проводяться постійні рекламні акції продукції.

Видавництво співпрацює із зарубіжними партнерами та їх представниками на Україні.

ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна» займається видавничою та збутовою діяльністю:

- друковані книги, брошури, листівки та аналогічні друковані матеріали, зброшуровані або у вигляді окремих аркушів;
- газети, журнали та інші періодичні видання, ілюстровані або неілюстровані, що містять або не містять рекламний матеріал;
- книги-картинки, книги для малювання або для розфарбовування тощо.

Сьогодні видавництво випускає літературно-художні, розвивальні, науково-популярні, пізнавальні та книги для дозвілля.

Асортимент ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна» розширюється, зокрема перелік видів книжкової продукції містить такий спектр: детективи; прикладна література; дитяча література; фантастика та фентезі; українська та зарубіжна

класика; сучасна проза; ділова та навчальна література; художня література та поезія; гумор і сатира; енциклопедії, словники та довідники; інші жанри та напрямки.

На початок 2020 року у видавництві були розроблені цікаві проекти, над якими працюють віддані своїй справі люди: досвідчені автори і початківці, талановиті художники, редактори та багато інших фахівців.

Форма власності – приватна власність, організаційно-правова форма – дочірнє підприємство. Незалежно від того, що підприємство має статус дочірнього, управлінський апарат має право приймати всі необхідні рішення щодо функціонування підприємства самостійно, без звернень до головної (материнської) компанії, окрім стратегічних рішень.

Основні економічні і фінансові показники підприємства за останні три роки наведені у таблиці 2.1.

Не зважаючи на зменшення обсягів реалізації продукції, 2020 рік для підприємства був більш успішним, ніж 2019 та 2018 роки. У 2019 році були значно більші витрати: адміністративні витрати та інші витрати у два рази, а інші операційні витрати у 4 рази. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції зросли на 4,3%, адже зросла собівартість продукції, у тому числі і через зменшення обсягів випуску. Операційні витрати зменшились на 13,5%, а прибуток від операційної діяльності у 2020 році зріс більше, ніж удвічі, порівнюючи із 2019 роком. Високі витрати у 2019 році призвели до збитку у розмірі 21473 тис. грн. У 2020 році підприємство показало чистий прибуток у розмірі 907 тис.грн за рахунок багатьох факторів, але вагомим – оптимізація постійних витрат, а саме адміністративних (зменшення їх величини удвічі) через скорочення штату апарату управління. Саме реструктуризація підприємства дала змогу оптимізувати постійні витрати. Підприємство демонструє позитивну динаміку щодо скорочення витрат.

Не зважаючи на зменшення чисельності промислово-виробничого персоналу на 4 особи, фонд заробітної плати у 2020 році зріс майже на 9%, а виробіток незначно, але збільшився, що вказує на підвищення ефективності використання виробничого персоналу.

Таблиця 2. 1

Техніко-економічні показники діяльності ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна»  
за 2018-2020 рр.

№	Показники	Один. обліку	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Темп зростання, %	
						2019\2018	2020\2019
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Виручка (дохід) від реалізації	тис. грн.	85943,0	86818,8	84982,5	101,02	97,88
2	Чисельність промислово- виробничого персоналу, всього. в т.ч. робітників	Осіб	182	181	177	99,5	97,79
		Осіб	124	126	123	101,6	154,98
3	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	40375	40478	41604,5	100,3	102,78
4	Середньорічний виробіток 1 працівника	тис. грн.	472,214	479,662	480,127	101,58	100,10
5	Фонд зарплати, всього В т. ч. робітників	тис. грн.	15295	16182	17578	105,80	108,63
		тис. грн.	9036	9666	10522	107,01	108,86
6	Середньорічна з- та - працюючого - 1 робітника	тис.грн.	84.038	118,473	130,667	140,98	110,29
		тис.грн.	72.871	76,714	85,545	105,27	111,51

Продовження Таблиця 2. 1

1	2	3	4	5	6	7	8
7	Операційні витрати	тис. грн.	20408	22054	10816	108,06	49,04
8	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	40565	41952	42869	103,4	102,19
9	Операційні витрати на 1 грн. товарної продукції	грн.	0,237	0,254	0,127	107,2	50,1
10	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,472	0,483	0,504	102,3	104,39
11	Оборотні активи	тис. грн.	243648	241440	237904,5	99,09	98,54
12	Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	9193	7212	15118	78,45	209,62
13	Чистий прибуток	тис. грн.	-1243	-1473	907	-	-
14	Рентабельність: за валовим прибутком	%	41,00	39,58	36,94	96,53	93,50
	за чистим прибутком	%	-	-	1,1	-	
5	Фондоввіча	грн.	2,127	2,145	2,043	100,8	95,24

Фондоввідача незначно, але зменшилися, адже зменшилися і обсяги реалізації продукції. Рентабельність за валовим прибутком зменшилась на 3%. Рентабельність за чистим прибутком у 2020 році набула додатного значення, на відміну від 2019, та 2018 років адже у підприємства з'явився прибуток, проте знаходиться на критично низькому рівні.

## 2.2. Економічний аналіз господарської діяльності підприємства ТзОВ «КнигаТоргСервіс-Україна»

Аналіз фактичної забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами від постачальників за 2020 рік представлений у табл. 2.2

Із таблиці видно, що 8 із 10 постачальників у 2020 році дотримувалися необхідних умов поставок і мають коефіцієнт забезпеченості підприємства

матеріальними ресурсами 100% і більше. Ці постачальники поставляють матеріали точно в термін за графіком, відповідно до замовлення та дотримуються необхідних обсягів постачання. Усі постачальники витримують погоджені ціни та якість матеріалів, при необхідності надають додаткові послуги, надають усю необхідну супровідну документацію та оперативно відгукуються на нові вимоги підприємства.

Таблиця 2.2

Фактична забезпеченість підприємства матеріальними ресурсами від постачальників за 2020 рік

Основні постачальники, №	Обсяг поставки за планом, тис. грн.	Обсяг поставки за фактом, тис. грн.	Відхилення від плану, тис. грн.		Коефіцієнт забезпеченості, %
			більше	Менше	
1	8298,6	8278,4	-	-20,2	99,757
2	7425,5	7425,6	0,1	-	100,001
3	1934,4	1934,4	0	-	100,000
4	1517	1518,4	1,4	-	100,092
5	768,6	769,6	1	-	100,130
6	353,6	353,6	0	-	100,000
7	269,1	270,4	1,3	-	100,483
8	203,6	145,6	-	-58	71,513
9	62,4	62,4	0	-	100,000
10	40	41,6	1,6	-	104,000
Разом	20872,8	20800	5,4	-78,2	99,651

Окрім цього, з усіма постачальниками було налагоджено контакт за роки співпраці – комунікаційна та інформаційна доступність витримується, як і доступність територіальна.

Загальний коефіцієнт забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами – 99,65%. Загалом підприємство недоотримало матеріального забезпечення на 78,2 тис. грн. через постачальників №1 та №8 на 20 тис. грн. та 58 тис. грн. відповідно. Причиною недостатнього матеріального забезпечення за планом були збої у поставках через карантин у 2020 році.

На підприємстві ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна», як і на переважній більшості середніх та великих підприємств, використовується лінійно-функціональна структура управління. Лінійно-функціональна структура реалізує принцип єдиноначальності, лінійної побудови структурних підрозділів та розподілу між ними управлінських функцій, а також та раціонального поєднання децентралізації і централізації.

ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна» очолює генеральний директор. Йому підпорядковані регіональні філії та представництва, які очолюються директорами філій та мають у своїй структурі такі підрозділи: торговий відділ, бухгалтерія, склад та транспортний відділ. Кожний з відділів очолюється начальником відділу, який в свою чергу підпорядковується безпосередньо директору.

Розглянемо структуру управління ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна» на рис. 2.1. Лінійно-функціональну організаційну структуру управління засновано на розподілі повноважень і відповідальності за функціями управління та прийнятті рішень по вертикалі. Структура підприємства підкреслює політику складання програм, оформлення продукції і поведження на ринку. Кожного місяця зі складів ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна» відвантажуються продукція по основним регіональним маршрутам.

Департамент логістики та складу ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна» включає: керівника, аналітичний відділ, відділ приймання товару, відділ комплектації товару, відділ видачі товару, координатора з транспорту. Аналітичний відділ оснащений сучасною технікою і здійснює ведення електронної бази і контроль над пакетом вихідних документів. Відділ приймання товару здійснює прийом товару на склад, ведення адресної системи на складі, тощо.

Для того, щоб уникнути кризових явищ, топ-менеджмент повинен ефективно керувати процесом розвитку підприємства переважно за допомогою системи управління, тим самим створюючи ефективну організаційну структуру.

Подібна структура, як на ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна», забезпечує високий рівень спеціалізації працівників, має зрозумілий порядок підпорядкованості, високу ефективність та швидкість прийняття рішень. Головним

недоліком є ускладнена комунікація та відсутність командної роботи між відділами, а також те, що по мірі зростання підприємства, головному директору стає все важче здійснювати контроль. Якщо ж підприємство буде пам'ятати про подібні недоліки обраної структури, то зможе успішно здійснювати ефективне керівництво.

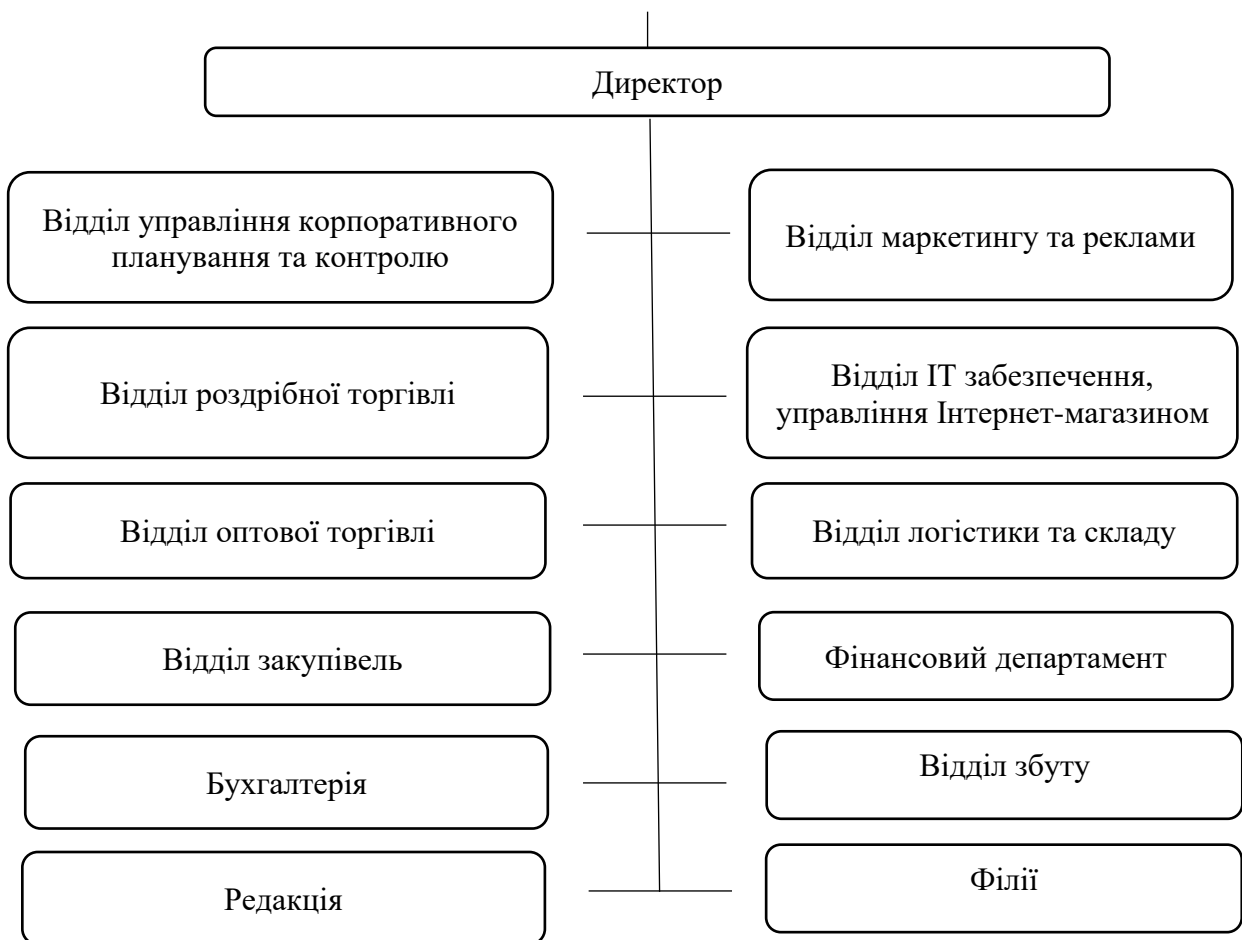


Рис.2.1. Структура управління ТзОВ «КнигаТоргСервіс-Україна»

Проте, як і на всіх підприємствах, необхідними умовами досягнення самоокупності і самофінансування в ринкових умовах є орієнтація виробництва на споживачів і конкурентів, а також на гнучку адаптацію до нестабільних ринкових умов.

При сучасному високому технічному рівні промислового виробництва величина і прогресивність основних виробничих засобів, їх технічний стан

значною мірою визначають потенціал та можливості промислового виробництва, його потужність.

Технічний стан основних виробничих засобів ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна» наведено у табл. 2.3

Таблиця 2.3

Технічний стан основних виробничих засобів ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна» за 2018-2020рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення, +/-	
				(гр.2-гр.1)	(гр.3 – гр. 2)
А	1	2	3	4	5
Первісна вартість основних засобів, тис. грн.	40383	40573	42636	190	2063
Знос основних засобів, тис. грн.	35672	37362	39160	1690	1798
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	4711	3211	3476	-1500	265
Коефіцієнт зношеності	0,883	0,921	0,918	0,038	-0,002
Коефіцієнт придатності	0,117	0,079	0,082	-0,038	0,002

Аналіз розрахунків наведених в таблиці показує, що загальний обсяг основних засобів від початку 2019 року до кінця 2020 зріс на 2253 тис. грн. При цьому зношуваність основних виробничих засобів поступово посилюється. Так, залишкова вартість основних засобів в кінці 2020 року в порівнянні з початком 2019 зменшилась на 1235 тис. грн. Загалом коефіцієнт зносу основних засобів зростає, а коефіцієнт придатності відповідно зменшується.

Негативним явищем є те, що основні засоби зношені більше, ніж на 90%, що вказує на критичну потребу і їх модернізації та оновленні через застарілий стан. Як

результат, на кінець 2020 року придатними до використання є менше, ніж 10% вартості всіх основних засобів.

Проте, будемо враховувати те, що на підставі коефіцієнтів зносу і придатності не завжди можна зробити точні висновки щодо технічного стану основних засобів. Тому розрахуємо показники руху основних засобів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Розрахунок показників руху основних засобів ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна» за 2019-2020рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення, +/-
Наявність ОЗ на початок року, тис. грн.	40383	40573	190
Надійшло за рік, тис. грн.	277	2264	1987
Вибуло за рік, тис. грн.	87	201	114
Наявність ОЗ на кінець року, тис. грн.	40573	42636	2063
Коефіцієнт оновлення ОЗ	0,007	0,053	0,046
Коефіцієнт вибуття ОЗ	0,002	0,005	0,003
Коефіцієнт приросту ОЗ	0,005	0,051	0,046
Коефіцієнт компенсації вибуття ОЗ	0,314	0,089	-0,225

Так, у 2019 році оновлення основних засобів було незначним – усього 0,7%. У 2020 році оновлення становить 5,3%. Позитивною є тенденція збільшення показника. Вибуття і у базовому і у звітному році було незначним. Коефіцієнт приросту основних засобів у 2020 році збільшився на 0,46 в. п.

Низький рівень оновлення основних фондів відбувається в умовах, коли понад 90% основних засобів зношені, як було зазначено при аналізі технічного стану основних виробничих засобів. Подібна ситуація вже невдовзі почне викликати у керівництва складні проблеми щодо функціонування та реального виживання підприємства в умовах високої конкуренції. Тому слід акцентувати

увагу керівних органів підприємства на необхідності інтенсивного оновлення основних засобів, особливо активної частини.

Фондовіддача відображає суму виробленої продукції на одну гривню ОЗ. Негативним явищем є те, що у 2020 році вона зменшилася на -0,102 (майже на 5%). Відповідно, фондомісткість зросла на 5%, а отже основні фонди підприємства почали використовуватися менш ефективно. Рентабельність збільшилась через появу прибутку у підприємства у 2020 році.

Проаналізуємо ефективність використання основних засобів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники стану та ефективності використання основних засобів ТзОВ  
«Книга Торг Сервіс-Україна» за 2019-2020рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення, +/-	Темпи зростання, %
Виручка (дохід) від реалізації, тис. грн.	86818,75	84982,5	-1836,25	97,89
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	40478	41604,5	1126,5	102,78
Чистий прибуток, тис. грн.	-21473	907	22380	-
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	181	177	-4	97,79
Розрахункові показники:				
Фондомісткість	0,466	0,490	0,023	105,004
Фондоозброєність	223,635	235,054	11,418	105,106
Фондовіддача	2,145	2,043	-0,102	95,235
Рентабельність ОЗ	-53,049	2,180	55,229	-
Виробіток продукції на одного працівника, грн.	479661,602	480127,119	465,516	100,097

Визначальною умовою розвитку підприємства є забезпечення своїх споживачів високоякісною продукцією, а це може відбуватися лише за умови

підвищення якості трудової діяльності працівників, яке в свою чергу потребує застосування нових технологій та методів управління персоналом.

Головною цінністю керівництво ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна» вважає не технічне забезпечення, а людей, які працюють на підприємстві, з їхнім ставленням до роботи та розумінням, для чого вони це роблять.

Основними складовими корпоративної кадрової політики є:

- висування на перше місце професіоналізму та високої якості роботи;
- повага до працівників та піклування про їх умови життя та роботи;
- гарантії зайнятості та соціальний захист;
- підтримка комфортного морально-психологічного клімату;
- постійне професійне навчання та стимулювання знань;
- демократизація, гласність, культура управління;
- підприємство постійно шукає кваліфікований персонал, що поділяв би

корпоративні цінності підприємства.

На ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна» виконуються такі функції кадрової політики, як:

- набір і формування необхідних категорій персоналу (сюди входять також професійна орієнтація та адаптація найманого персоналу);
- підготовка персоналу до професійної діяльності (виробничо-технічне навчання, загальна професійна підготовка, підвищення кваліфікації, просування по службі);
- постійний моніторинг безпеки праці;
- забезпечення соціальної захищеності персоналу підприємства.

До відділу з питань кадрового забезпечення і роботи з персоналом входить виконуюча обов'язки начальника відділу по роботі з персоналом та її заступник. До основних обов'язків працівників відділу управління персоналом входять:

- визначення потреби в кадрах;
- забезпечення підприємства кваліфікованими робітниками;

- направлення персоналу на навчання, підвищення кваліфікації і перекваліфікації робітників, відповідно до поточних виробничих потреб підприємства;
- вирішення конфліктних ситуацій;
- правове регулювання трудових взаєностосунків, облік і статистика персоналу ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна», розробка кадрової політики на майбутнє, виходячи із виробничих цілей підприємства;
- оцінка персоналу.

Кадрове забезпечення підприємства наведено у таблиці 2.6

Таблиця 2.6

Кадрове забезпечення ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна» за 2019-2020 рр., осіб

Категорії	2018р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютний Приріст 2019/2018	Абсолютний приріст 2020/2019
Чисельність персоналу, всього, осіб	182	181	177	-1	-4
в т. ч. робітників	124	126	125	-2	-1
з них: основних	101	102	104	1	2
Допоміжних	23	24	21	-1	-3
Керівники	14	12	10	-2	-2
Спеціалісти	44	43	42	-1	-1
Чоловіки	119	119	116	0	-3
Жінки	63	62	61	-1	-1

Склад персоналу підприємства ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна» складає щороку зменшується. Згідно з таблицею, структура персоналу залишається відносно стабільною протягом трьох років. У 2020 році збільшилась кількість основних робітників на 2 особи, проти 2018 року. Варто зауважити, що у 2020 році проведено реструктуризацію керівного складу, з метою оптимізації постійних витрат, а саме – це адміністративних.

При цьому пропорція чоловіків та жінок, що працюють на підприємстві, складає 2:1 відповідно.

Детальніше дослідимо структуру персоналу підприємства за допомогою діаграми (рис. 2.2).

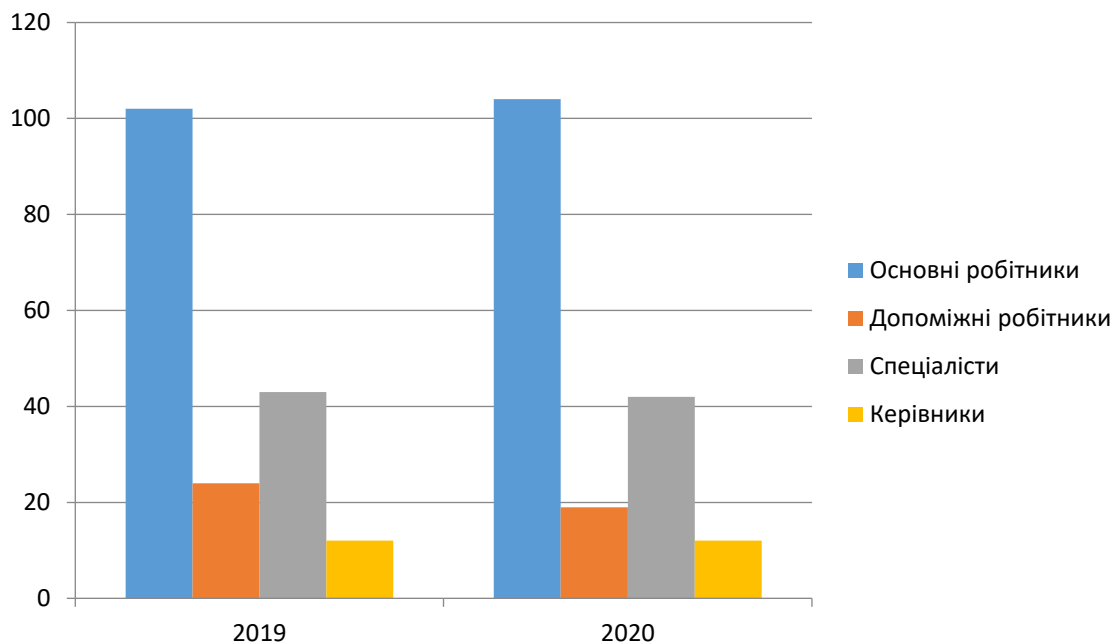


Рис. 2.2. Структура персоналу на ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна» за 2019-2020 рр.

Згідно з діаграмою, структура персоналу залишається відносно стабільною протягом двох років: у 2020 році збільшилась кількість основних робітників на 2 особи, проти 2019 року. Варто зауважити, що у 2020 році проведено реструктуризацію керівного складу, з метою оптимізації постійних витрат, а саме – це адміністративних.

Динаміку руху робочої сили дослідимо і відобразимо у табл. 2.7

Таблиця 2.7

Динаміка руху робочої сили на ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна»

за 2019-2020 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	Абсолютний приріст, +/-
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	181	177	-4
Вибуло працівників протягом року, осіб	7	6	-1
в т.ч. за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни (за мінусом неминуче звільнених), осіб	5	3	-2
Прийнято працівників протягом року, осіб	10	2	-8
Коефіцієнт обороту по прийому	0,055	0,011	-0,044
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,039	0,034	-0,005
Коефіцієнт плинності кадрів	0,028	0,017	-0,011

Для зниження плинності кадрів у 2020 році була покращена система мотивації – не зважаючи на те, що середньооблікова чисельність працівників зменшилась, фонд заробітної плати збільшився. Коефіцієнт плинності кадрів у 2020 році зменшився на 0,01, якщо порівнювати із 2019. Це позитивна тенденція, адже звільнених по причинах, незалежних від підприємства, стало менше, а половина з них – неминуче звільнені (пенсія, навчання, армія). Отже, на підприємстві створили умови праці, що зменшують коефіцієнт обороту по звільненню.

Очевидно, що у 2020 році, порівняно з 2019 р. було найнято значно менше працівників – коефіцієнт обороту по прийому впав із 0,05 до 0,01, що теоретично може негативно вплинути на діяльність підприємства. Подібна динаміка склалася у тому числі й через пандемію у 2020 році.

На підприємстві використовуються як внутрішні, так і зовнішні джерела набору персоналу. Зовнішні джерела найбільш поширені, оскільки ресурси підприємства є обмеженими й при переведенні на вакантну посаду звільняється попереднє місце роботи працівника, який цю вакантну посаду займав.

При використанні зовнішніх джерел набору персоналу підприємство користується послугами кадрових агентств, засобів масової інформації (публікації платних об'яв на радіо та у друкованих виданнях), державних центрів зайнятості,

контактів із вищими навчальними закладами, а також активно використовує інтернет-платформи для пошуку працівників.

Адаптація відбувається у чотири етапи.

1. Оцінка рівня підготовленості нового працівника.
2. Практичне знайомство працівника зі своїми обов'язками і вимогами, які до нього висуваються.
3. Безпосередня адаптація. До працівника приставляється тимчасовий наставник, якщо це можливо; якщо такої можливості немає, то контроль здійснює безпосередній керівник.
4. Включення в роботу, після чого проводиться аналіз ефективності системи адаптації нового співробітника.

У випадку ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна» скорочення чисельності працівників відбулося за рахунок підвищення ефективності використання робочої сили, що обумовлено вдосконаленням виробничого процесу і управління, запровадженням передової техніки, прогресивної технології та організації виробництва.

Аналіз виробітку та відпрацьованого часу на ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна» наведено у таблиці 2.8.

У 2020 році підприємство продовжувало свою роботу попри локдаун. З таблиці можна зробити висновок, що виробіток у 2020 році зменшився, адже зменшилась кількість персоналу та обсяги виробленої продукції, на що могли вплинути карантинні обмеження.

Таблиця 2.8

Відпрацьований час та виробіток ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна»  
за 2019-2020рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	Абсолютний приріст, +/-
Виручка (дохід) від реалізації, тис. грн.	86818,75	84982,5	-1836,25
Чисельність персоналу, всього, осіб	181	177	-4
Кількість робочих днів	250	251	1
Норма тривалості робочого часу, год.	1993	2002	9
Відпрацьованих за рік всіма працівниками, год.	498250	502502	4252
Денний виробіток	347,28	338,58	-8,70
Годинний виробіток	43,56	42,45	-1,11

Оплата праці на підприємстві здійснюється за відрядно-преміальною і почасово-преміальною системою. Структура фонду оплати праці подана у табл. 2.7

За даними таблиці можна зробити висновок, що хоч основна і додаткова заробітна плата і зросла у грошовому вираженні, проте у структурі фонду оплати праці у відсотковому вираженні має від'ємний абсолютний приріст. Структура має саме такий вигляд через те, що інші заохочувальні і компенсаційні виплати мають високі темпи зростання – 129,82%.

Окрім цього, було визначено середню заробітну плату за окремими категоріями працівників. Розрахунки подані у табл. 2.9.

Фонд оплати праці у 2020 році збільшився на 8,6%. При цьому, найбільше зростання середньорічної заробітної плати спостерігається у робітників та спеціалістів, а саме 11,5% та 11,1% відповідно.

Таблиця 2.9

Структура фонду оплати праці на ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна»  
за 2019-2020 рр.

Складник фонду оплати праці	2019 р.	2020 р.	Темп зростання, %	Питома вага, %		Абсолютний приріст, в.п.	
				2019 р.	2020 р.		
Фонд оплати праці, всього тис. грн.	16182	17578	108,63	100	100	-	
в т.ч. Основна заробітна плата	13819,428	14747,940	106,71	85,4	83,9	-1,5	
в т.ч. Додаткова заробітна плата	1035,648	1107,414	106,93	6,4	6,3	-0,1	
в т.ч. Інші заохочувальні і компенсаційні виплати	1326,924	1722,644	129,82	8,2	9,8	1,6	

Показники ефективності використання трудових ресурсів і коштів на оплату праці були зведені і представлені у таблиці 2.10

Таблиця 2.10

Середня заробітна плата за окремими категоріями працівників  
на ТзОВ «КнигаТоргСервіс-Україна» за 2019-2020 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	Темп зростання, %
Фонд оплати праці, тис. грн.	16182	17578	108,63
в т. ч. робітників	9666	10522	108,86
Середньорічна заробітна плата 1 робітника, грн	76716	85536	111,50
Середньорічна заробітна плата 1 керівника, грн	156000	168000	107,69
Середньорічна заробітна плата 1 спеціаліста, грн	108000	120000	111,11

Таблиця 2.11

Показники ефективності використання трудових ресурсів і коштів на оплату праці на ТзОВ «КнигаТоргСервіс-Україна» за 2019-2020 рр.

Показник	Величина показника		Коефіцієнт зростання	Темпи росту, %	Абсолютний приріст, +/-
	2019 р.	2020 р.			
Середньорічний виробіток 1 працівника, тис. грн	479,66	480,13	1,00	100,10	0,47
Чистий прибуток в розрахунку на 1 працівника, тис. грн	-118,64	5,12	-	-	123,76
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн	89,40	99,31	1,11	111,08	9,91
Зарплатовіддача	5,37	4,84	0,90	90,11	-0,53

Темп зростання продуктивності праці повинен випереджати темп зростання середньої заробітної плати. Лише такі пропорції забезпечують збільшення прибутку та підвищення рентабельності. На ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна» середньорічна заробітна плата перевищує продуктивність праці на 10,985 відсоткових пунктів, що вказує на негативну тенденцію на підприємстві.

Загалом підприємство демонструє високий рівень використання кадрового потенціалу. Після проведення дослідження, були виділені такі недоліки в управлінні персоналом, як відсутність зворотного зв'язку та постійних контактів між керівництвом і працівниками, а також використання однакових класичних методів оцінки на протязі багатьох років.

### 2.3. Комплексна оцінка фінансово-економічних результатів господарської діяльності ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА»

Операційні витрати є однією із найважливіших категорій, адже будь-яке виробництво неможливе без витрат. Водночас витрати є основою конкуренції: у конкурентному середовищі перемагає той, хто постійно зменшує витрати. Іншими

словами, рівень витрат сильно впливає на те, залишиться компанія на цьому ринку, чи буде змушена залишити ринок.

Метою аналізу витрат підприємства є пошук та визначення резервів можливого зменшення витрат операційної діяльності за рахунок більш ефективного використання виробничих потужностей підприємства.

Аналіз витрат на виробництво і реалізацію продукції наведено у таблиці 2.10.

Загалом операційні витрати у 2020 році зменшилися на 15%, порівнюючи із 2019. Провівши розрахунки, видно, що на зменшення операційних витрат переважно вплинуло зменшення інших операційних витрат майже на 45%, а також зменшення ціни матеріалів на 1,5%. Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи збільшилися на 8%, а амортизація на 1,6.

У 2019 році матеріальні витрати становили 50,4% собівартості продукції. У 2020 році їхня частка зменшилась на 1,8% і становила 48,5% повної собівартості реалізованої продукції.

Таблиця 2.12

Витрати на виробництво і реалізацію продукції на ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна» за 2019-2020 рр.

Назва статті	2019 р., тис. грн.	2020 р., тис. грн.	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення , %
Операційні витрати, тис. грн.:	63100	53427	-9673	-15,33
в т.ч. Матеріальні затрати	21124	20800	-324	-1,53
в т.ч. Витрати на оплату праці	13281	14418	1137	8,56
в т.ч. Відрахування на соціальні заходи	2901	3160	259	8,93
в т.ч. Амортизація	1781	1810	29	1,63
в т.ч. Інші операційні витрати	24013	13239	-10774	-44,87
Частка матеріальних витрат у собівартості продукції	0,504	0,485	-0,01833	-3,64
Коефіцієнт рентабельності витрат	0,114	0,283	0,168671	147,58

У 2020 році рентабельність операційних витрат збільшилась у 2,5 рази, що вказує на значне підвищення рівня прибутковості операційних витрат. Це вказує на покращення у 2020 році ефективності операційної і фінансової діяльності.

Детальніше проаналізуємо операційні витрати за допомогою аналізу структури (рис 2.3)

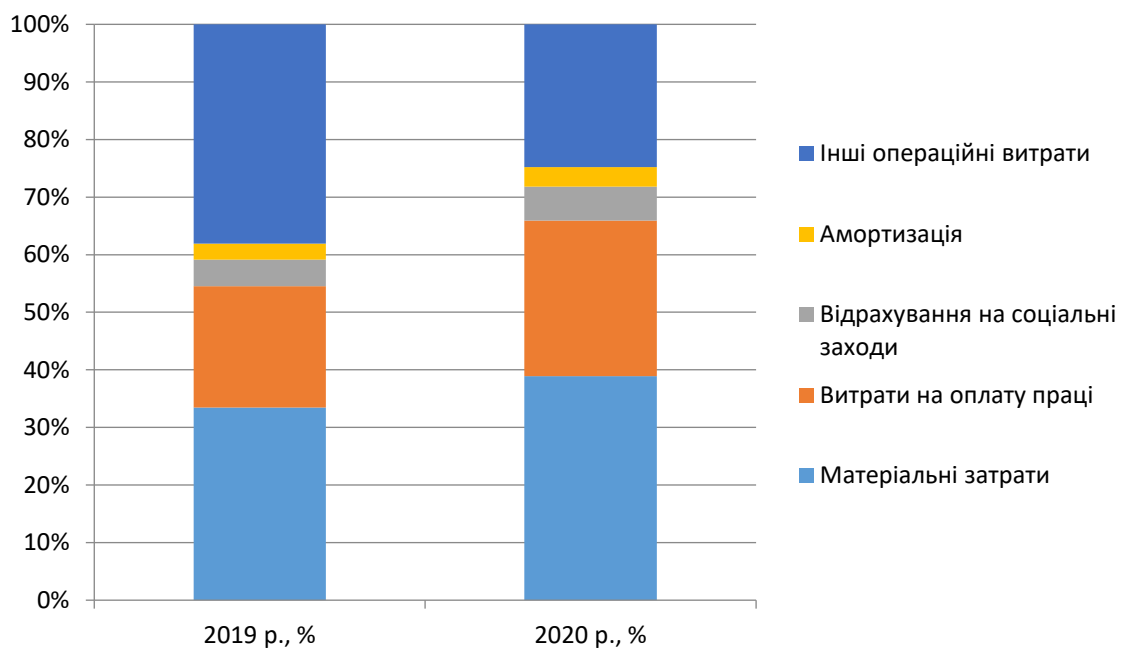


Рис. 2.3. Структура операційних витрат на ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна» за 2019-2020 рр.

Виходячи з даної діаграми можна відмітити, що у 2020 році найбільшу питому вагу в структурі операційних витрат займають матеріальні витрати – майже 40%. Значно менша частка припадає на витрати на оплату праці, інші операційні витрати, відрахування на соціальні заходи та амортизацію.

З кожним роком частка витрат на оплату праці, відрахувань на соціальні заходи, амортизації та матеріальних затрат збільшується, а частка інших операційних витрат зменшується.

Аналіз фінансових результатів – комплексне вивчення і дослідження підсумкових, узагальнюючих показників виробничо-фінансової діяльності, які

відображають кінцевий результат ефективності виробництва й реалізації продукції, підвищення її якості, поліпшення використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Аналіз фінансових результатів підприємства подано у табл. 2.13

Таблиця 2.13

Фінансові результати ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна»  
за 2018-2020 рр., тис.грн.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютний приріст		Темп змін, % 2020/2019
				2019/ 2018	2020/ 2019	
1	2	3	4	5	6	7
Виручка (дохід) від реалізації (товарів, робіт, послуг)	85943	86819	84983	876	-1836	97,88
Податок на додану вартість	17188	17364	16997	176	-367,3	97,88
Чистий дохід від реалізації (товарів, робіт, послуг)	68755	69455	67986	700	-1469	97,88
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	40565	41952	42869	1387	917	102,19
Валовий прибуток	28190	27503	25117	-687	-2386	91,32
Інші операційні доходи	1609	1763	817	154	-946	46,34
Адміністративні витрати	14825	15138	7150	313	-7988	47,23
Витрати на збут	2375	2409	2456	34	47	101,95
Інші операційні витрати	3208	4507	1210	1299	-3297	26,85
Прибуток від операційної діяльності	9391	7212	15118	-2179	7906	209,62
Податок на прибуток	918	1381	557	463	-824	40,33
Чистий прибуток	-1243	-1473	907	-20320	-20566	22380

Не зважаючи на те, що у 2020 році спостерігається негативна динаміка по сумі виручки від реалізації продукції (зменшується) та собівартості (збільшується), у 2020 році у підприємства з'явився чистий прибуток у розмірі 907 тис. грн., на відміну від попередніх років, що були збитковими для підприємства.

Чистий дохід протягом аналізованого періоду був практично на одному рівні, але у 2020 році підприємство удосконалює систему управління постійними витратами, а саме суттєво зменшує витрати на апарат управління та інші постійні, що пов'язані з реалізацією продукції. Незначне зростання витрат на збут (на 1.95 відсотків не є виправданим доходами, а вони зменшилися на 2 відсотки).

Вважаю, що зростання витрат на збут будуть виправдані доходами у наступному звітному періоді.

Розрахуємо показники рентабельності для ТЗОВ «Книга Торг Сервіс-Україна» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Показники прибутковості ТЗОВ «Книга Торг Сервіс-Україна» за 2018-2020 рр.

Показник	Спосіб розрахунку	2018 р. %	2019 р. %	2020 р. %	Абсолютний приріст, +/-, %	
					6	7
1	2	3	4	5	6	7
Рентабельність витрат, які є складовими доходу від реалізації продукції	Валовий прибуток/ Собівартість	70	66	59	-4	-7
Рентабельність за валовим прибутком (рентабельність продажів)	Валовий прибуток/ Чистий дохід	47	40	37	-7	-3
Рентабельність операційних витрат	Операційний прибуток/ Операційні витрати	30	11	28	-19	17
Рентабельність активів	Чистий прибуток/ Активи	-0,5	-0,5	0,4	-9.5	9

Продовження Таблиці 2.14

1	2	3	4	5	6	7
Рентабельність продукції	Валовий прибуток/ (Собівартість +Витрати на збут +Адміністративні витрати)	49	53	48	4	-5
Рентабельність за операційним прибутком	Операційний прибуток/ Чистий дохід	10	10	22	0	12
Рентабельність за чистим прибутком	Чистий прибуток/ Чистий дохід	-1,8	-1,9	1,3	-32,8	32

Нормативного значення для коефіцієнту рентабельності немає, проте існує загальне правило, що чим вище значення – тим краще. Збільшення коефіцієнту протягом звітного періоду вказує на покращання результатів діяльності підприємства.

Рентабельність витрат, які є складовими доходу від реалізації продукції відображає, скільки підприємство має прибутку з кожної гривні, витраченої на виробництво реалізованої продукції. Рентабельність продукції свідчить про те, скільки прибутку має підприємство з кожної гривні реалізації продукції. Ці показники хоч і спадають, проте залишаються на високому рівні, як і показник рентабельності продажів.

Рентабельність операційних витрат та рентабельність за операційним прибутком зросли більше, ніж вдвічі, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності у 2020 році.

Рентабельність активів і рентабельність за чистим прибутком у 2019 році набула від'ємного значення через відсутність чистого прибутку. У 2020 році показник піднявся вище 0, але знаходиться на низькому рівні.

За результатами розрахунку показників рентабельності бачимо, що збитковість ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна» не пов'язана з виробництвом продукції, так як рентабельність продукції достатня для покриття собівартості, адміністративних та збутових витрат.

Для визначеності обґрунтованості та доцільності витрат на збут, адміністративних та інших операційних витрат розраховують відносну економію (перевитрати) за цими видами витрат за формулою 2.1.:

$$\Delta B = B_{звіт} - B_{баз} \cdot I \quad (2.1)$$

де  $\pm \Delta B$  – відносне відхилення (адміністративних, інших операційних або витрат на збут), тис. грн.;

$B_{звіт}$ ,  $B_{баз}$  – витрати звітного періоду відповідно звітного і базового року, тис. грн.;  $I$  – темп росту обсягу випуску продукції в натуральних одиницях виміру або доходу, індекс.

Розрахунки представлені у табл. 2.15

Таблиця 2.15

Відносна економія (перевитрати) за видами витрат ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна», за 2019-2020 рр.

Показники	2019-2020 рр.
Відносне відхилення адміністративних витрат	-7667,83
Відносне відхилення інших операційних витрат	-3201,68
Відносне відхилення витрат на збут	97,95

Із поданої таблиці можна зробити висновок, що на підприємстві у 2020 році спостерігається відносна економія за адміністративними та операційними витратами та перевитрати за витратами на збут майже на 98 тис. грн.

Повний вертикальний і горизонтальний аналіз активів та пасивів і горизонтальний аналіз звіту про фінансові результати подано у додатках А, Б, В, Г і Д відповідно. Скорочений порівняльний аналітичний баланс на кінець звітного періоду 2019 та 2020 років подано у табл. 2.16

Таблиця 2.16

## Порівняльний аналітичний баланс на кінець періоду 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення, +/-	
Актив					
1	2	3	4	5	
I. I. Необоротні активи	4787	4250	5131	-537	881
II. II. Оборотні активи	243648	239231	236578	-4417	-2653
В т. ч. запаси, грошові кошти та їх еквіваленти	72037 3181	78241 6930	79012 7515	6204 7349	771 585
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-	-	-	-
<b>Баланс</b>	524843	243481	241709	-4954	-1772
<b>Пасив</b>					
I. Власний капітал	-76419	-95368	-94461	-18949	907
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	115263	169535	174999	16904	5464
III. Поточні зобов'язання та інші пасиви	317222	169314	161171	-2909	-8143
<b>Баланс</b>	524843	243481	241709	-4954	-1772

Вартість необоротних активів за 2020 р. значно зросла – на 881 тис. грн., що свідчить про здороження вартості основних фондів за цей рік та їх оновлення.

Оборотні активи демонструють тенденцію до зменшення. Це сталося переважно через зменшення виробничих запасів та дебіторської заборгованості. При цьому сума дебіторської заборгованості залишається на високому рівні, що свідчить про те, що у підприємства недосконала фінансова політика щодо дебіторів.

Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття відсутні.

На кінець 2019 року непокритий збиток підприємства дорівнював 95609 тис. грн. При цьому підприємство отримало у 2019 році збиток у розмірі 21473 тис. грн., що і призвело до від'ємного значення власного капіталу на кінець 2020 року у розмірі 94461 тис. грн. При цьому сума зареєстрованого капіталу залишалася

незмінною – 241 тис. грн. Відповідно від'ємне значення власного капіталу показує, що на підприємстві немає власного капіталу і весь обсяг майна створений за рахунок позичених коштів. У цьому випадку виникає ситуація, коли позиковий капітал є більшим за активи підприємства і як наслідок збільшує ризик ймовірності банкрутства. Не зважаючи на це, спостерігається повільна позитивна динаміка у покритті збитків підприємством. Таким чином вагомим завданням підприємства залишається зростання власного капіталу.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення за зросли на 5464 тис. грн. – це негативні зміни у балансі підприємства, оскільки вони свідчать про утворення у підприємства довгострокової кредиторської заборгованості перед банками, інших довгострокових фінансових зобов'язань, відстрочених податкових зобов'язань, інших довгострокових зобов'язань

При цьому, поточні зобов'язання на значно високому рівні. Велика поточна кредиторська заборгованість свідчить про те, що підприємство має значну заборгованість перед своїми постачальниками та підрядниками та затримує оплату. Підприємство не має довгострокових чи короткострокових кредитів у банках.

Загалом баланс не можна назвати абсолютно ліквідним, так як за третім розділом актив має бути більшим чи дорівнювати пасиву, а на досліджуваному підприємстві така рівність не спостерігається.

Після ознайомлення з балансом і аналізу структури активів та пасивів балансу підприємства необхідно проаналізувати показники, що характеризують фінансову діяльність підприємства більш детально.

Показники абсолютної фінансової стійкості подані у таблицях 2.17 та 2.18

Таблиця 2.17

## Показники наявності джерел формування запасів

ТЗОВ «Книга Торг Сервіс-Україна» за 2019-2020 рр., тис.грн

Назва показника	2019 р.	2020 р.
Джерела власні	-99618	-99592
Джерела власні та позикові	69917	75407
Джерела запасів	69917	75407

Таблиця 2.18

## Показники забезпеченості запасів джерелами їх формування на ТЗОВ

«Книга Торг Сервіс-Україна» за 2019-2020 рр.

Назва показника	2019 р.	2020 р.
Нестача власних оборотних коштів	-177859	-178604
Нестача власних і довгострокових позикових джерел формування запасів	-8324	-3605
Нестача загальних основних джерел формування запасів	-8324	-3605

Згідно із розрахунками, на кризовий фінансовий стан ТЗОВ «Книга Торг Сервіс-Україна» підприємство перебуває на межі банкрутства, оскільки грошові кошти, інші фінансові інвестиції, дебіторська заборгованість та інші обігові активи не покривають навіть його кредиторської заборгованості. Позитивним є те, що нестача власних і довгострокових позикових джерел формування запасів та нестача загальних основних джерел формування запасів у 2020 році зменшилася, порівнюючи із 2019.

Відносні показники фінансової стійкості подані у табл. 2.19

Таблиця 2.19

Відносні показники фінансової стійкості ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна» за 2018-2020 рр.

Назва показника	2018р.	2019 р.	2020 р.	Нормативне значення
Коефіцієнт автономії	-0,393	-0,392	-0,391	>0,5
Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,284	-0,281	-0,281	>1
Коефіцієнт фінансової напруги	1,393	1,392	1,391	<0,5
Коефіцієнт фінансового ризику	-3,554	-3,553	-3,559	<1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,742	-0,733	-0,798	0,4-0,6
Коефіцієнт інвестування	-22,443	-22,440	-18,410	>1

Показник фінансової автономії – один з найбільш важливих коефіцієнтів фінансової стійкості. Значення показника говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. За розрахунками, коефіцієнт має негативне значення, що говорить про швидке банкрутство. Дії по відновленню фінансової стійкості необхідно застосовувати негайно – бажаним заходом є вкладання додаткових коштів власниками або залучення стороннього інвестора.

Коефіцієнт фінансової стабільності також від’ємний – це свідчить про те, що підприємство не здатне відповідати за своїми зобов’язаннями в середньо- і довгостроковій перспективі. Як і у випадку з показником фінансової автономії для збільшення значення показника необхідно залучати кошти власників або інвесторів і т.д.

Коефіцієнт фінансової напруги занадто високий.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу менше 0. Від'ємне значення показника свідчить, що власний капітал і кошти, залучені на довгостроковій основі, спрямовані на фінансування необоротних засобів, тому для фінансування оборотних активів необхідно звертатися до позичкових джерел фінансування. Це веде до зниження фінансової стійкості. Необхідно працювати в напрямку збільшення частки власних ресурсів. Це дозволить збільшити суму власних оборотних коштів, що призведе до збільшення значення показника. Коефіцієнт інвестування має велике від'ємне значення. На підприємстві недостатньо власного капіталу для покриття необоротних активів і участі власного капіталу у формуванні оборотних активів.

Загалом, усі показники знаходяться поза межами нормативних значень, що демонструє негативну динаміку на підприємстві і відсутність фінансової стійкості, адже підприємство має велику суму заборгованостей та збитки у минулих роках роботи.

Аналіз ліквідності подано у табл. 2.20

Таблиця 2.20

Показники ліквідності ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна», 2018-2020 рр.

Назва показника	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Нормативне значення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,010	0,183	0,188	рек. 0,2-0,25; гран. 0,2-0,35
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,541	0,951	0,978	опт. 1; достат. 0,8-0,9; гран. 0,6-0,8
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,768	0,574	2,037	1-3

Коефіцієнт швидкої ліквідності у граничних межах тільки у 2020 році.

Коефіцієнт поточної ліквідності також знаходиться у межах граничного значення тільки у 2020 р., проте для коефіцієнта покриття бажаним є значення 2-3. Показник нижче нормативного свідчить про проблемний стан платоспроможності, адже оборотних активів недостатньо для того, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями. На кінець року на підприємстві залишилося лише 1,46 гривень на кожну гривню поточних зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності набув від'ємного значення. Низький показник вказує на те, що компанія не зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром. Для покращення ситуації підприємство може залучити позикові кошти чи реалізувати частину зайвих активів для збільшення суми найбільш ліквідних активів.

Абсолютні показники фінансової стійкості та тривалість обороту ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна» за 2019-2020 рр. представлено у таблиці 2.21

Таблиця 2.21

Назва показника	2019р.	2020р.	Трив-сть обороту 2019, днів	Трив-сть обороту 2020, днів
Коефіцієнт оборотності активів	0,282	0,280	1274,852	1284,5
Коефіцієнт оборотності мобільних коштів	0,288	0,286	1251,432	1259,7
Коефіцієнт оборотності запасів	0,558	0,545	644,786	660,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,024	1,052	351,635	342,14
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,313	0,320	1151,881	1125,37
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-0,809	-0,716	-	-

Коефіцієнт оборотності активів незначно, але зменшується, що вказує на негативну динаміку. Для покращення, необхідно працювати в напрямку оптимізації суми активів. Для цього можна продати частину не завантажених необоротних активів (якщо збільшення завантаженості не планується) та вжити заходів по поверненню дебіторської заборгованості. Заходи по збільшенню виручки компанії також позитивно впливають на оборотність активів.

Коефіцієнт оборотності мобільних коштів у 2020 році залишається стабільним.

Коефіцієнт оборотності запасів знаходиться на низькому рівні та зменшується. Рекомендується переглянути політику управління запасами. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості також знаходиться на низькому рівні.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості також знаходиться на низькому рівні, проте є тенденція до зростання. З одного боку, низький рівень показника є хорошим явищем, адже компанія має можливість фінансувати свою діяльність за рахунок безкоштовного джерела – за рахунок постачальників і підрядників. Однак якщо затримка оплати відбувається постійно, то постачальники та підрядники будуть включати цей ризик в ціну свого товару. Тому низька оборотність кредиторської заборгованості може мати негативні середньострокові наслідки.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу має від'ємне значення, адже у підприємства є проблема із прибутковістю.

Загалом тривалість обороту за усіма показниками є дуже великою.

Отже, можна зробити висновок, що на ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна» незадовільний фінансовий стан.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА»

#### 3.1. Резерви підвищення фінансових результатів від господарської діяльності

В умовах ринку вирішальне значення прибутковості підприємств не підлягає сумніву. Головними завданнями менеджерів підприємства – опанування ефективними методами організації виробництва та реалізації продукції, за допомогою яких можна досягти підвищення фінансових результатів від операційної діяльності підприємств та відповідно найбільшого прибутку.

Основними резервами для підприємства, які ведуть до збільшення його прибутку є:

1) обсяг продажів - при високій питомій вазі постійних витрат в собівартості продукції зростання обсягів реалізації приведе до ще більшого зростання прибутку за рахунок зниження частки постійних витрат, які приходяться на одиницю продукції;

2) зростання цін – в період високих темпів інфляції зростання прибутку можна забезпечити за рахунок цінового чинника;

3) зниження собівартості – зниження витрат без негативного впливу на якість продукції, досягається за рахунок більшої керованості і контролю витрат;

4) оновлення асортименту і номенклатури продукції, що випускається - прибуток в ринковій економіці - рушійна сила оновлення як виробничих фондів, так і продукції, що випускається. Характерний прояв цієї сили в концепції життєвого циклу продукції.

Розглядаючи резерви підвищення фінансових результатів від операційної діяльності, слід звернути увагу на те, що прибуток залежить як від доходів підприємства, так і від його витрат. Отже, збільшення фінансових результатів від операційної діяльності можна досягти двома способами: зменшити витрати на виробництво або збільшити дохід від реалізації.

Підстави максимізації фінансових результатів від операційної діяльності такі самі, що й мотиви максимізації корисності споживача. Максимізація фінансових результатів від операційної діяльності є вирішальною умовою успішної конкурентно здатності підприємства, його життєздатності і закріплення на ринку.

У сучасних умовах одним з важливих напрямів розвитку ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА» є впровадження системи контролінгу, як одного з резервів вдосконалення системи управління підприємством та максимального використання резервів підвищення фінансових результатів від операційної діяльності. Для виживання в сучасних умовах ведення бізнесу потрібно чітко розуміти і прогнозувати напрями розвитку підприємства, загрози і шляхи їх по додання. Саме контролінг є тією системою управління, яка забезпечить гнучкість і надійність функціонування ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА», оскільки вона дає можливість планувати діяльність, ставити як короткострокові, так і довгострокові цілі менеджменту і контролювати результати.

Контролінг, будучи концепцією системного управління, організовується, як правило, там, де управління знаходиться в кризі або господарська діяльність не задовольняє сучасним вимогам та потребам ринку. Загальні чинники, що є підставою для створення системи контролінгу в організації:

- погіршення економічних показників господарської діяльності;
- поява нових цілей в умовах функціонування, що склалися;
- відсутність узгодження цілей;
- застарілі методи планування, калькуляції і аналізу, що не задовольняють менеджменту підприємства;
- відсутність методик обліку і аналізу, невідповідність вимогам як основа для відстежування діяльності і ухвалення управлінських рішень;
- дублювання або відсутність деяких функцій, наявність конфліктних ситуацій при їх виконанні.

За наявності одного або декількох вище перелічених чинників найчастіше з'являються передумови впровадження системи контролінгу за напрямами:

організація, продукція, закупівлі, персонал, устаткування, система інформаційного забезпечення і звітність [17, с. 41].

Як свідчать результати аналізу ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА», що проведені за матеріалами досліджуваного суб'єкта господарювання, має місце декілька основних передумов, що є основною для прийняття позитивного рішення щодо впровадження системи контролінгу.

По-перше, діагностика системи планування і контролю діяльності свідчить, що на підприємстві спостерігається повна відсутність взаємозв'язку цілей довгострокового і середньо-короткострокового періодів і відбувається тільки часткове їх відображення у деяких бізнес-планах.

По-друге, за відсутності на ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА» налагоджених процедур і визначеної послідовності операцій планування та контролю Фінансовий відділ часто займається лише збором інформації про величину витрат та доходів по продукції та підрозділах, у результаті чого з'являється так званий «бюджетний зазор»; не забезпечується достовірність та оперативність подачі інформації керівництву щодо показників, що впливають на фінансові результати від операційної діяльності підприємства.

По-третє, і в даному випадку найголовніше, на ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА» хоча і спостерігається покращення показників господарської діяльності, зокрема збільшення чистого доходу від реалізації, збільшення фінансових результатів від операційної діяльності у 2020 році. Однак в сучасних умовах нестабільної економічної ситуації в Україні ці позитивні результати можуть носити дуже нестабільний характер, тому саме впровадження системи контролінгу дозволить з високим рівнем надійності забезпечити планування та контроль фінансових результатів від операційної діяльності у майбутніх період ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА».

Момент, коли впровадження контролінгу на підприємстві стає доцільним, найпростіше за все визначити за двома показниками, які є у стандартних фінансових звітах, зокрема валовий дохід та прибуток. Як тільки компанія зазнає зниження темпів зростання (або скорочення) порівняно з попереднім періодом у

відсотках того чи іншого показника, відразу рекомендується розпочати підготовку до впровадження контролінгу на підприємстві, особливо звертаючи увагу на те, що залежно від параметрів підприємства таке впровадження може тривати роки [14, с. 13-21].

Для ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА» зазначені вище передумови щодо початку впровадження контролінгу є нехарактерними, оскільки підприємству у 2020 роках вдавалося забезпечувати позитивні значення приросту валового та чистого прибутку порівняно з 2018 та 2019 роками. Але, варто звернути увагу, що 2019 рік був для підприємства кризовим. Саме запровадження системи управління витратами у 2020 році дало суттєвий економічний ефект. Слід звернути увагу, що доходи у 2020 році нижче попереднього періоду на 4 відсотки. Однак, як було зазначено вище, забезпечення продовження цієї тенденції у майбутньому у сучасних умовах нестабільної економічної та політичної ситуації в країні потребує вжиття відповідних заходів, одним з яких може стати саме впровадження контролінгу як резерву підвищення фінансових результатів від операційної діяльності ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА» у планових роках.

Дані щодо зміни таких показників, як доходи, витрати та фінансові результати від операційної діяльності ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА» у вигляді чистого прибутку представлено у табл. 3.1.

Представлені у табл. 3.1 дані свідчать про те, що протягом досліджуваного періоду доходна частина ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА» є нестабільною.

Таблиця 3.1

Обґрунтування доцільності впровадження контролінгу на основі ключових операційної діяльності ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА»

Назва показника	Значення показника за роками		
	2018	2019	2020
Доходи від операційної діяльності підприємства, тис. грн.	85943	86818	84982
Ланцюговий темп приросту, %	-	101,2	96,9
Витрати від операційної діяльності підприємства, тис. грн.	20408	22054	10816
Ланцюговий темп приросту, %	-	104,97	83,97
Фінансові результати підприємства у вигляді прибутку від операційної діяльності, тис. грн.	9193	7212	15118
Ланцюговий темп приросту, %	-	77,04	209,62

Таким чином, отриманий висновок є попереднім підтвердженням необхідності впровадження системи контролінгу на підприємстві, яка дозволить з більшою ефективністю здійснювати контроль над витратами та не дозволяти їх безконтрольному зростанню.

Як наслідок описаних вище змін у доходах та витратах на досліджуваному підприємстві, його фінансові результати від операційної діяльності у вигляді прибутку за три роки зросли з 9391 тис. грн. до 15118 тис. грн.

Впровадження системи контролінгу як резерву підвищення фінансових результатів від операційної діяльності ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА» переважає необхідність визначення її технічного забезпечення, яке пропонується здійснити за рахунок впровадження такого програмного продукту, як ERP-системи (Enterprise Resources Planning), корпоративної системи обліку та планування ресурсів.

Вартісні показники впровадження ERP-системи у ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА» складаються з:

– капітальні вкладення, що включають придбання ЕОМ (1 комп'ютер вартістю 20000,00 грн.); програма ERP-системи (до цього використовувався

табличний процесор Excel). Комплексне постачання вартістю 33000,00 грн.; навчання персоналу роботі з даним програмним забезпечення – безкоштовно.

– витрати на сервісне обслуговування програмного забезпечення сторонньою організацією 1000 грн на місяць.

– витрати на електроенергію розраховуються виходячи з кількості ЕОМ (1), споживаної потужності комп'ютера (1600 Вт), часу роботи комп'ютера на протязі місяця (8\*22) і вартості 1 Квт електроенергії (1,69 грн. 1 Квт).

– витрати на проведення профілактичних і ремонтних робіт 1200 грн у рік на 1 комп'ютер.

– витрати на допоміжні матеріали й устаткування: папір 200 грн у міс. (500 аркушів), заправка картриджу 100 грн. на 2000 аркушів; раз у 2 роки заміна клавіатури (350,00 грн.), миші (120,00 грн) і друкуючого картриджу (1640,00 грн.)

Узагальнені дані щодо витрат на впровадження ERP-системи 7.0 зведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на впровадження та функціонування ERP-системи у ТзОВ  
«КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА»

№ з/п	Показник	Вартість, грн
1	Капітальні витрати (1*10000,00 +2300,00)	33000
2	Витрати на електроенергію річні (200*4*8*22*1,69*12/1000)	1284,
3	Витрати на сервісне обслуговування річні (1000,00*12)	12000
4	Витрати на проведення ремонтних робіт річні офісної техніки (1*1200,00)	12000
5	Витрати на допоміжні матеріали річні (100,0*12+3*100)	2700
6	Витрати на допоміжну техніку (350+120+1640)*1)	2116
7	Всього витрат, грн	63100

Отже, загальні витрати на впровадження та функціонування програмного продукту ERP-системи складуть 63100 грн.

Таким чином, аналізоване підприємство ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА» має значні вагомі причини щодо впровадження системи контролінгу, яка дозволить поліпшити фінансові результати від операційної діяльності на основі управління прибутком і витратами, раціонального розподілу і використання ресурсів, оптимізації витрат по підприємству і впровадження оперативного контролю за постійними і змінними витратами.

### 3.2. Планування обсягу та структури фінансових результатів від операційної діяльності підприємства

На підприємстві спостерігається повна відсутність взаємозв'язку цілей довгострокового і середньо-короткострокового періодів і відбувається тільки часткове їх відображення у деяких бізнес-планах. Узагальнений аналіз організації планування, організації та контролю за доходами, витратами та фінансовими результатами діяльності представлений у вигляді матриці відповідності (табл. 3.3), зокрема у таких її складових як планування, облік і фінанси та контроль [14,с. 19].

Таблиця 3.3

Матриця відповідальності щодо організації планування та контролю на  
ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА»

Основні обов'язки за управлінськими функціями функціональними сферами	Назви управлінських посад на підприємстві				Коментарі
	Директор	Фінансовий директор	Бухгалтер	Заступник директора кадрових питань	
1	2	3	4	5	6
Планування: - визначення загальних цілей та стратегій діяльності підприємства - розробка основних видів планових документів щодо функціональних сфер - внесення коректив в плани	+	+			Існує переважання інформацією



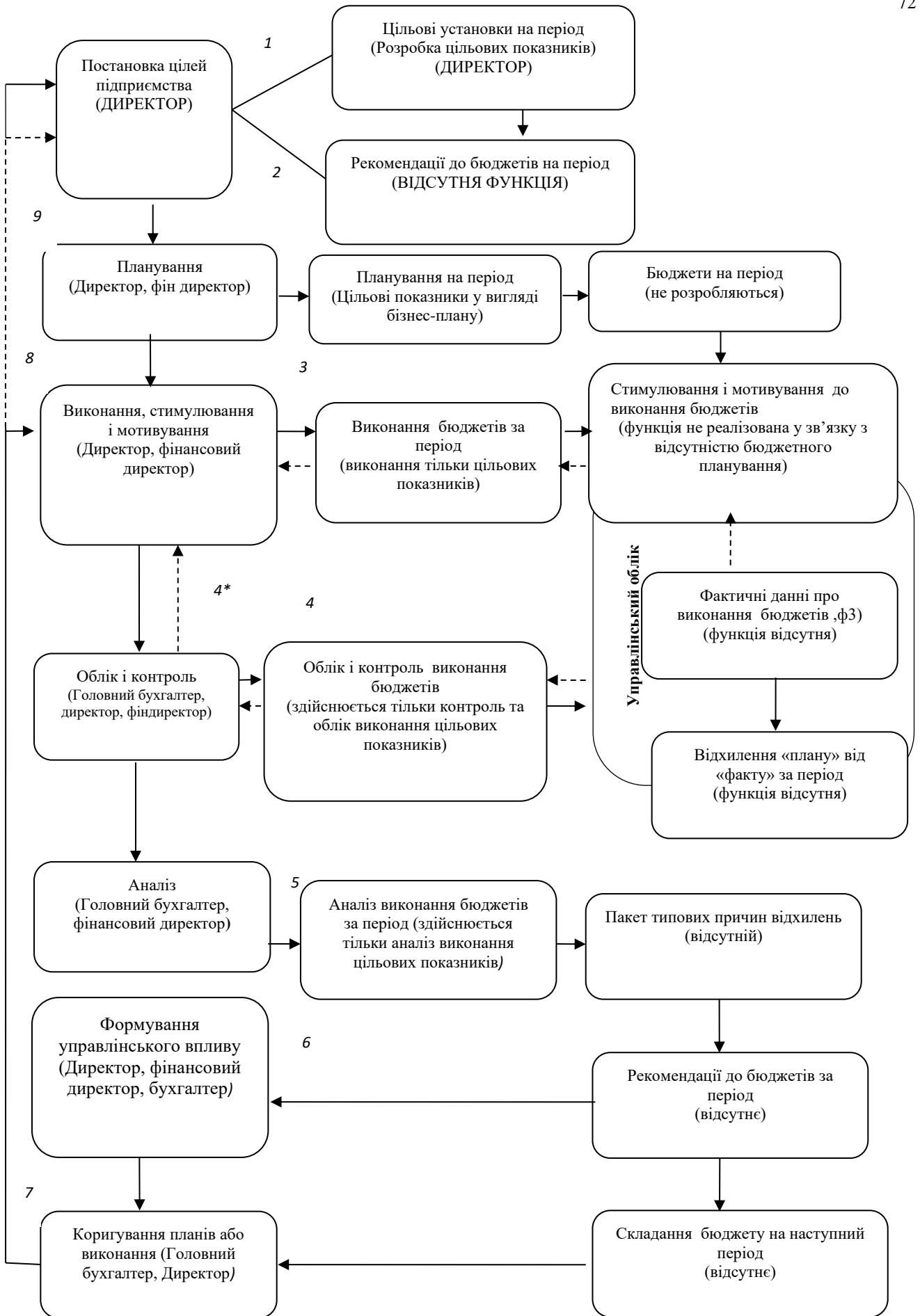


Рис. 3.1. Організація та взаємозв'язок бюджетування з загальним процесом управління на

На першому етапі «Постановка цілей» (1) формуються цільові установки і рекомендації – це початковий пункт роботи всього ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА», а в бюджетуванні є відправною точкою для оцінки і виконання бюджету. Переваги на підприємстві: функція постановки цілей присутня на підприємстві (реалізується у вигляді цільових показників бізнес-плану).

Відповідальний – Директор підприємства. Недоліки: цільові показники реалізуються не комплексно, у зв'язку з чим з'являється так званий «бюджетний зазор»; не забезпечується достовірність та оперативність подачі інформації керівництву.

На другому етапі «Планування» (2) формується план діяльності підприємства на основі цільових установок і рекомендацій на майбутній період господарювання. Відповідальні - Директор, фінансовий директор. Недоліки: здійснюється у вигляді переліку цільових показників на наступний період (рік), відсутність розробки зведеного бюджету для досягнення цільових показників.

На третьому етапі «Виконання, стимулювання і мотивування» (3) відбувається управління робочими процесами в рамках затвердженого бізнес-плану. На підставі бізнес-плану (планові показники) і управлінського обліку (фактичні показники) формуються ключові показники діяльності, що слугують орієнтиром для загальної системи стимулювання і мотивування на підприємстві, які покращують виконання робочих процесів і досягнення цілей.

Відповідальні – Директор та фінансовий директор. Переваги: здійснюється виконання цільових показників. Недоліки: відсутнє бюджетне планування та виконання бюджетів.

На четвертому етапі «Облік і контроль» (4) повинен формуватися управлінський облік, що дасть змогу формувати інформацію про господарську діяльність в необхідному розрізі. У ході господарювання виникає потреба в оцінці виконання робіт, яка відбувається за допомогою контролю. Його метою є виявлення відхилень відносно встановлених вимог бюджету, а також проведення часткового коригування процесу виконання (4\*) при виявленні причин відхилень на оперативному рівні.

На п'ятому етапі «Аналіз» (5) повинна відбуватися оцінка виконання бюджету за певний період, який формує пакет типових причин відхилень від бюджету, що складає основу для прийняття управлінських рішень, а згодом і перехід до рекомендацій до бюджетів, які вирішують наступні питання: оцінки виконання плану, якості планування, коригування виконання робіт і наступних бюджетів. Відповідальні: головний бухгалтер та фінансовий директор. Переваги: здійснюється аналіз виконання цільових показників бізнес-плану. Недоліки: відсутня розробка пакету типових причин відхилень та рекомендацій щодо здійснення управлінського впливу.

На шостому етапі «Формування управлінського впливу» (6) повинна відбуватися підготовка подальших дій і прийняття управлінських рішень, які будуть спрямовані на покращення діяльності і досягнення поставлених перед ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА» цілей. Тобто, керівник компанії в результаті аналізу повинен виявляти причини відхилення факту від плану (прогнозу), проводити оцінку ситуацію і починати генерувати і приймати відповідні управлінські рішення. Відповідальні: Директор, фінансовий директор, бухгалтер

На сьомому етапі «Коригування планів або виконання» (7) повинно проводитися втручання в етап виконання (8) при виявленні негативних змін в результаті аналізу робочих процесів. При суттєвих порушеннях на мікро- і макрорівнях (9), а також при закінченні фінансового року (10) виникає необхідність змін початкових планів діяльності підприємства, що приводить до повторювання етапів процесу управління і бюджетування спочатку.

Таким чином, за відсутності на ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА» налагоджених процедур і визначеної послідовності операцій планування та контролю Фінансовий відділ часто займається лише збором інформації про величину витрат або доходів по продукції та підрозділах підприємства, після чого здійснюється обробка отриманих даних та їх консолідація.

При цьому складається ситуація, за якої внаслідок розрізнених, нескоординованих дій підрозділів підприємства при плануванні своєї діяльності з'являється так званий «бюджетний зазор»; не забезпечується достовірність та

оперативність подачі інформації керівництву, своєчасне складання зведеного бюджету по підрозділах та видах діяльності. Виходячи з цього, набуває значущості проблема впровадження контролінгу та його основного інструменту у вигляді бюджетного планування на ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА».

Впровадження процесу контролінгу ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА» дозволить:

- поліпшити фінансові результати на основі управління прибутком і витратами, раціонально розподіляти і використовувати ресурси, оптимізувати витрати по підприємству і впровадити оперативний контроль за постійними і змінними витратами;
- поліпшити платоспроможність підприємства на основі ефективного управління грошовими потоками;
- підвищити якість та оперативність прийняття управлінських рішень;
- узгоджувати координувати дії окремих підрозділів і відділів підприємств, а також напрямів діяльності для досягнення поставлених глобальних завдань.

Впровадження системи контролінгу на основі використання бюджетного планування на ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА» як основного інструменту системи контролінгу передбачає необхідність обґрунтування функціонування відповідної інформаційної підсистеми.

Цей етап впровадження системи контролінгу характеризується особливостями функціонування системи внутрішнього документообігу на ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА», що припускає поступальне просування звітів структурних підрозділів за кожним бюджетом у єдиний контролінговий центр.

Основна мета цього центра - визначення ступеня впливу виниклих відхилень на заплановану величину кінцевого показника в цілому по підприємству. На підставі наявної інформаційної бази можливе й необхідне здійснення як наступного, так попереднього і поточного контролю за виникненням відхилень. Це дозволить виробити і подати керівництву інформацію про можливі позитивні й

негативні тенденції розвитку виробничо-господарської діяльності підприємства. Подібна інформація є основою для оперативного впливу на сформовану ситуацію.

Планування обсягу та структури фінансових результатів від операційної діяльності в умовах запропонованого впровадження системи контролінгу здійснюється в рамках розробки системи бюджетів, як одного з його основних інструментів.

ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА» пропонується розробити бюджет на 2022 рік, виходячи з результатів діяльності за 2018-2020 рік, загальних економічних умов і очікуваних обсягів виробництва та реалізації продукції.

Процес бюджетування починається із прогнозування продажів, які є основним фактором, що лімітує всі наступні операції. Значення інших факторів має значний, але обмежений вплив, адже при наявності постійного й дохідного попиту, компанії прагнуть усунути будь-які обмеження.

Пріоритетність бюджету продажів, з одного боку, очевидна, оскільки відсутність попиту в кожному разі обмежує виробничу діяльність і є основною відмінністю системи бюджетування від планування в умовах централізованої економіки. Визначити обсяг попиту, який дорівнює бюджету продажів - одне із важливих завдань при складанні бюджету.

Бюджетні показники, отримані при складанні бюджету продажів, є відправною точкою планування діяльності ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА» й впливають на розрахунок інформації для інших операційних бюджетів і формування фінансових бюджетів, що дозволяють установити й оцінити досяжність намічених цілей.

Але перед складанням прогнозу продажу продукції ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА» на 2023 рік підприємству доцільно спочатку визначити, який прибуток підприємство отримує від кожного напрямку діяльності, які воно буде здійснювати у планованому році на основі поділу витрат на постійні та змінні. Корегуванням структури асортименту, підприємство може отримати більше прибутку за рахунок виробництва тих видів продукції, які мають більшу прибутковість.

Розподіл витрат на постійні й змінні, а також використання розрахунку суми покриття дозволяє ухвалювати рішення щодо формуванні переліку продукції, що пропонується підприємством, який забезпечує найбільший прибуток.

Якщо фірма випускає кілька видів товарів, то для визначення розміру прибутку, що дає кожний вироблений товар необхідно розподілити між ними постійні витрати фірми.

Існує кілька принципів розподілу постійних витрат:

- нарівно між всіма товарами, що випускаються;
- пропорційно виторгу від реалізації;
- пропорційно змінним витратам, необхідним для виробництва й реалізації окремих товарів;
- іншими способами, наприклад пропорційно прямим змінним витратам або пропорційно якій-небудь одній статті змінних витрат.

Для успішного функціонування на ринку підприємству ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА» необхідна дієва ефективна комплексна система управління його діяльністю. У цьому контексті значним і суттєвим для аналізованого підприємства є ефективний вибір джерел фінансування, які є невід'ємною складовою його діяльності.

В умовах нестабільної економічної та політичної ситуації в державі, підвищеної конкуренції серед підприємств тощо, підприємство ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА» змушене шукати найбільш вигідні або нові джерела фінансування на ринку капіталів для здійснення своєї діяльності.

Одним з внутрішніх джерел фінансування розширеного відтворення підприємства є його нерозподілений прибуток.

Нерозподілений прибуток характеризує частину прибутку ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА», що був отриманий у попередньому періоді та не використаний на споживання власниками (акціонерами, пайовиками) й персоналом. Він визначається як сума чистого прибутку, що залишається у підприємства після поповнення зареєстрованого (пайового) капіталу, резервного капіталу, нарахування дивідендів та проведення інших виплат власникам. Можна

говорити, що нерозподілений прибуток представляє собою частину чистого прибутку, яка не розподіляється, а утримується підприємством, як правило, з метою його реінвестування (у перекладі з англійської нерозподілений прибуток (Retained Earnings) означає частину від чистого доходу, яка не була використана на оплату дивідендів, а може інвестуватись у власний бізнес або для погашення заборгованості підприємства).

Наявність прибутку у 2021 році дозволяє аргументовано стверджувати про наявність обсягів внутрішніх джерел для фінансування та розвитку підприємства саме на основі реінвестування прибутку.

Основними напрямми реінвестування прибутку ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА» як джерела розширення його діяльності є наступні напрями:

- підвищення рекламної активності підприємства, що дозволить збільшити обсяги реалізації продукції підприємства за групами (дорожні огороження, вироби для води, баки, тара та інша продукція з пластику (меблі з підсвіткою, цоколі ліхтарних стовпів та ін.);

- збільшення виробничого потенціалу та відповідно якості продукції підприємства за рахунок оновлення основних засобів для виробництва великогабаритних виробів з поліетилену (табл. 3.4).

Розглянемо запропоновані напрями реінвестування прибутку ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА» у розмірі 1436,5 тис. грн.

Першим напрямом для реінвестування прибутку ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА» з метою збільшення фінансових результатів від його операційної діяльності було запропоновано збільшення рівня впізнаваності його бренду за рахунок проведення рекламної кампанії та присутність у мережі Інтернет.

Таблиця 3.4

Напрями реінвестування прибутку ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС -  
УКРАЇНА» 2022 р.

№	Напрямок інвестування коштів	Розмір інвестицій, тис. грн.	Мета
1	2	3	4
1	Рекламна кампанія та присутність у мережі Інтернет	481,95	Збільшення рівня впізнаваності підприємства на ринку та відповідно збільшення обсягів реалізації його продукції
2	Оновлення основних засобів за рахунок придбання нового обладнання	954,5	Підвищення рівня виробничого потенціалу підприємства, збільшення потужності та якості продукції, що виробляється
3	Всього	1436,5	Збільшення обсягів реалізації продукції, яке при ефективному управлінні витратами забезпечить позитивну динаміку у зростанні фінансових результатів від операційної діяльності підприємства

Напрямок реінвестування власних коштів у проект «Рекламна кампанія» є комплексним, за рахунок якого планується збільшити обсяги реалізації продукції ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА», що відповідно має збільшити фінансові результати від операційної діяльності підприємства у вигляді чистого прибутку.

Визначення предмета реклами проекту «рекламна кампанія»: організація каналів передачі даних і підключення до мережі Інтернет, послуги фіксованого та цифрового телефонного зв'язку, розміщення обладнання, радіо і супутникового зв'язку, організація відео-конференцій і відеоспостереження. Формулювання мети рекламної кампанії. Просування продукції на український ринок і заняття лідируючого місця на ринку.

Загальна потреба у коштах на проведення рекламної кампанії за прогнозними оцінками становить близько 481,95 тис. грн.

Таблиця 3.5

## Витрати на рекламну кампанію ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА»

На напрямок рекламних заходів	Вартість	Заходи	Витрати, грн.
Реклама у журналах (Журнал «PROM UKRAINE», Журнал Forbes та ін.)	Повідомлення ¼ сторінки – 100\$	30 повідомлень по 1/8 стор.	243000
Ролики на радіо	1 хв. – 50 \$	6 роликів у день по 10 сек. 12 разів на рік	97200
Листівки	1 аркуш – ¼ \$	5000 аркушів	33750
Комп'ютерні мережі (підтримання рекламної сторінки)	Підтримання сторінки (обслуговування) - 500\$ + дизайн – 300\$	1 web сторінка	21600
Інші витрати	(листівки, ручки, візитки)	-	2000
Разом:			481950

Другим напрямом реінвестування прибутку ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА» з метою збільшення обсягів реалізації та фінансових результатів від операційної діяльності є оновлення основних засобів за рахунок придбання нового обладнання для виробництва.

Практична реалізація заходів щодо реінвестування прибутку ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА» у 2022 р. у напрямі проведення рекламної кампанії та придбання нового обладнання дозволить покращити фінансові результати підприємства від операційної діяльності. Зокрема, рекламна кампанія дозволить збільшити обсяги реалізації продукції, що позначиться на чистому доході та прибутку. Окрім цього придбання нового обладнання дозволить більш ефективно використовувати сировину, що позитивно вплине на зниження витрат і відповідно на збільшення фінансових результатів від операційної діяльності у вигляді чистого прибутку.

Таким чином, використання вказаних моделей в процесі аналізу та управління прибутковістю підприємства має велику доказову силу для обґрунтування заходів щодо реінвестування прибутку ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА» на 2018 рік, оцінки ступеня важливості використання ним фінансових важелів для підвищення якості управлінських рішень та поліпшення результатів своєї діяльності.

Таблиця 3.6

Вплив запропонованих заходів на планові показники операційної діяльності  
ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна» на 2022 рік.

Показник	Рівень показника		Темп росту, %
	2020 рік	2021 рік (план)	
1. Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	67986	98579	145
2. Повна собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг, тис. грн	42869	55729	130
3. Валовий прибуток, тис. грн	25117	42850	182,5
4. Інши доходи від операційної діяльності	817	1000	122
5. Сума умовно-змінних витрат, тис. грн.(субівартість	32053	43937	130
6. Сума умовно-постійних витрат, тис. грн.	10816	11792	109
7. Сума маржинального доходу (ряд 3 + ряд 4+ ряд 6), тис. грн.	36750	55642	151,4
8. Частка маржинального доходу (ряд 7: (ряд 1+ ряд 4), %	53,41	55,88	104
9. Поріг рентабельності (ряд 6: ряд 8)*100, тис. грн.	20250	21102	104

Запровадження системи контролінгу у процесі виробництва дозволить планувати, організовувати, мотивувати, контролювати і коригувати процес виробництва відповідно до встановлених планів, норм і тарифів. Встановлення відповідальності керівників, де формуються витрати як умовно-змінні так і умовно-постійні, сприятиме зниженню собівартості продукції виробництва та оптимізації постійних витрат. Темп приросту змінних витрат не повинен перевищувати 30 відсотків у порівнянні з 2020 роком. У той же час запровадження додаткових заходів призведе до понесення додаткових адміністративних та витрат на збут на 9

відсотків більше, але при цьому дохід зростає на 45 відсотки, що виправдовує зростання постійних витрат.

Не менш важливим є центр відповідальності за формуванням доходів. Відповідно до прогнозованих розрахунків за системою дослідження ціни на продукцію поліграфії у 2021 році зростуть до 35 відсотків. Тому, оцінка змін на ринку, своєчасне реагування на зміну тенденцій, нарощування обсягів виробництва дадуть можливість, за нашою думкою, підвищити дохід від реалізації продукції до 45 відсотків у порівнянні з 2020 роком.

Отже, запровадження системи контролінгу ТзОВ «Книга Торг Сервіс-Україна» дозволить за прогнозними оцінками забезпечити покращення показників фінансового стану у плановому 2021 році. Сума маржинального доходу зростає у плановому році на 51 відсоток. Маржинальний дохід – це та частина доходу, яка формується в системі управління постійними витратами та прибутком. Саме фахові компетенції менеджерів, аналітиків, маркетологів визначають напрями ефективного використання маржинального доходу з метою підвищення ефективності операційної діяльності та стратегічного розвитку підприємства.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У роботі представлено результати рішення науково-практичної задачі, що в сукупності визначають теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації планування фінансових результатів господарської діяльності підприємства. Основні висновки та результати, які одержано в ході дослідження, полягають у такому.

1. Дослідженням встановлено, що теорія походження фінансових результатів загалом, та фінансових результатів від операційної діяльності зокрема є питанням постійного вивчення і більшість думок є ефективними для виробничого процесу. фінансовий результат – це економічна категорія, яка формується поступово протягом фінансово-господарського року від різних видів діяльностей і виражається чистим доходом (прибутком), який залишається у підприємства на власні потреби. Чим би не займалося підприємство, мета отримання прибутку завжди буде залишатися на визначному місці, але цілі і шляхи його використання залежатимуть від потреб управління підприємства.

2. Встановлено, що планування фінансових результатів від операційної діяльності підприємства як основа підвищення ефективності господарської діяльності суб'єкта господарювання є важливим засобом досягнення головних економічних і соціальних цілей його розвитку, що в цілому і визначає основну мету такого планування. На величину фінансових результатів від операційної діяльності підприємства впливає велика кількість різноманітних факторів. Основу класифікації чинників впливу на фінансові результати складає їх поділ на зовнішні та внутрішні. Найбільший інтерес для вивчення складають внутрішні чинники, бо саме на них підприємство може впливати безпосередньо, й саме вони є найголовнішими важелями впливу на формування кінцевих фінансових результатів діяльності підприємства та його рентабельність. Їх глибоке дослідження є основою для прийняття управлінських рішень у сфері управління фінансовими результатами та рентабельністю.

3. Аналіз доходів та витрат ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА» за 2018-2020 рр. дав змогу виявити позитивну тенденцію збільшення фінансових результатів діяльності підприємства. При цьому виявлено тенденцію відносно меншого зростання витрат підприємства у порівнянні зі зростанням його доходів, за рахунок чого підприємству у 2020 році вдалося відновити свою прибутковість..

4. Аналіз факторів, що впливають на обсяг фінансових результатів від господарської діяльності підприємства було проведено у розрізі дослідження зовнішніх та внутрішніх чинників. Існуюча ситуація на ринку України у сфері діяльності підприємства загалом здійснює негативний вплив на можливості забезпечувати достатні показники фінансових результатів. Значна конкуренція на ринку, зниження рівня купівельної спроможності споживачів, підвищення цін на продукцію внаслідок зростання вартості сировини, а також негативний вплив інституційного, правового та фіскального середовища здійснюють значний негативний вплив на ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА». Серед чинників внутрішнього середовища практично всі здійснюють позитивний вплив на діяльність підприємства та на можливості забезпечувати позитивні фінансові результати. Винятком є такий чинник як «цілі», оскільки підприємству за підсумками останніх років не вдається досягати запланованих обсягів у вигляді чистого прибутку, хоча позитивним чинником є той факт, що у 2022 році підприємство веде прибуткову діяльність. Проведений факторний аналіз прибутку, а також витрат на виробництво на 1 грн виготовленої продукції дав змогу виявити резерви, які можуть виступити джерелом збільшення обсягів фінансових результатів від операційної діяльності у майбутньому.

5. Оцінку достатності доходів від операційної діяльності було проведено на основі розрахунку показників рентабельності підприємства, а також проведення факторного аналізу таких коефіцієнтів рентабельності якб рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE). Аналіз показників рентабельності дав змогу встановити, що найбільш ефективним для підприємства був 2020 рік, що підтверджується максимальними значеннями досліджених коефіцієнтів рентабельності. В свою чергу, найменш ефективним для підприємства

був 2019 рік, коли співвідношення між досягнутими результатами та понесеними витратами було найгіршим.

6. Здійснено виявлення резервів підвищення фінансових результатів від операційної діяльності ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА», як основного виду діяльності. Основним резервами підвищення фінансових результатів від операційної діяльності є збільшення обсягів продажів, зростання цін, зниження собівартості та оновлення асортименту та номенклатури продукції, що випускається. Запропоновано впровадження у ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА» системи контролінгу, як одного з резервів вдосконалення системи управління підприємством та максимального використання резервів підвищення фінансових результатів від операційної діяльності. Впровадження системи контролінгу дозволить ефективно управляти підприємством, контролювати його витрати та відповідно забезпечити прискорене збільшення фінансових результатів підприємства.

7. У процесі впровадження системи контролінгу на основі використання бюджетного планування у ТзОВ «КНИГА ТОРГ СЕРВІС - УКРАЇНА» як основного інструменту системи контролінгу обґрунтовано необхідність функціонування відповідної інформаційно-організаційної підсистеми.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28.06.1996 р. – К.: Преса України, 1997. – 80 с.
2. Податковий кодекс України редакцією від 02.12.2010 р. №2755-VI зі змінами та доповненнями № 1989-VIII від 23.03.2017 – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
3. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73 з останніми змінами та доповненнями № 241 від 17.02.2017 – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0391-99>
4. Арич М. І. Концептуальні підходи до визначення фінансово-економічних результатів підприємства / М. І. Арич // Економіка та держава. - 2013. - № 7. - С. 66-69.
5. Астринский Д. Экономический анализ финансового положения предприятия / Д. Астринский // Экономист. – 2010. – № 12. – С.53-59.
6. Баришевська І. В. Особливості формування та обліку фінансових результатів сільськогосподарських підприємств / І. В. Баришевська, Ю. В. Висоцька // Економічний форум. - 2015. - № 1. - С. 250-254.
7. Бердар М. М. Фінанси підприємств: навчальний посібник / М. М. Бердар. - 2-ге вид., перероб. і допов. - К.: 2012. - 464 с.
8. Білик, М.Д. Фінансові результати діяльності малих підприємств: оцінка та прогнозування [Текст]: монографія / М.Д. Білик, Т.О. Білик; Міністерство освіти і науки України, Київський нац. університет технологій та дизайну. – К: КНУТД, 2012. – 280 с.
9. Бланк И. А. Финансовый менеджмент. Учебник. Теория и практика, Издательство: Перспектива, 2011. - 656 с.
10. Бочаров В.В. Финансовый анализ. краткий курс. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2014. –240 с.

11. Бутинець, Ф. Ф. Бухгалтерський облік [Текст] / Ф.Ф. Бутинець, Л. В. Чижевська, С. Л. Береза. – Житомир: ЖІТІ, 2010. – 672 с.
12. Вагазова Г. Р., Лукьянова Е. С. Сущность финансовых результатов деятельности предприятия // Молодой ученый. – 2015. – №11.3. – С. 13-15.
13. Васильков В. Г. Організація операційної діяльності підприємства [Електронний ресурс]: підручник / В. Г. Васильков, Н. В. Василькова. – К.: КНЕУ. 2015. – 502 с.
14. Вержбицький О. А. Оцінка готовності та доцільності впровадження контролінгу на підприємстві [Текст] / О. А. Вержбицький // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми, 2014. – Т. 26. – С. 13 – 21.
15. Вороніна, О.О. Управління фінансовим результатом промислового підприємства [Текст]: автореферат: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами / О.О. Вороніна; Харківський нац. економічний ун-т. – Харків, 2009. – 25 с.
16. Гуренко Т. О. Економічна сутність фінансових результатів / Т. О. Гуренко, Д. Л. Байцер // Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси. - 2013. - Вип. 10(3). - С. 199-203.
17. Данилочкина Н. Г. Контроллинг как инструмент управления предприятия / Н. Г. Данилочкина. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2011. – 279 с.
18. Дейнека О.В. Сутність поняття «фінансовий результат» та особливості його формування / Дейнека О.В., Остапенко О.А. // Молодіжн. наук. вісн. УАБС НБУ. Економічні науки, 2013. – № 4. – С. 353-360.
19. Економічний аналіз / за ред. проф. Ф. Ф. Бутинця. – Житомир: ПП „Рута”, 2013. – 680 с.
20. Кірсанова, Т.О. Проблеми та перспективи фінансового планування на підприємстві [Текст] / Т.О. Кірсанова, Н.А. Дьяченко // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2011. – №4. – С. 48-57.

21. Курилова А. А. Хеджирование валютных и товарных рисков с использованием опционов предприятиями автомобильной промышленности / Курилова А. А., Курилов К. Ю. // Аудит и финансовый анализ. – 2011. – № 2. – С. 132–137.
22. Кучерова С.О. Покращення інформаційного забезпечення визначення фінансових результатів та відображення їх у звітності / С.О. Кучеркова // Наука й економіка. – 2009. – №4. – С.175–178.
23. Лаптева В. В. Развитие стратегических подходов до управления предприятием в нестабильных условиях: [коллективная монография] / Под ред. В.И. Захарченко. - Донецк: Ноулідж; ОНУ имени И.И. Мечникова. 2014. - 188 с.
24. Левик Я.В. Мотивы счетоводства / Левик Я.В. // Счетоводство. – 1901. – № 19–20. – С.36
25. Ловінська Л. Г. Концепція фінансового результату у системі бухгалтерського обліку підприємств/ Л. Г. Ловінська // Фінанси України. – 2009. – № 1. – С. 58–65.
26. Лысов И. А. Понятие, сущность и значение финансовых результатов предприятия / И.А. Лисов // Вестник НГИЭИ – 2015.- № 3 (46) – С. 60-64.
27. Мазур, В. П. Економічний зміст поняття фінансових результатів сільськогосподарської діяльності / В. П. Мазур // Облік і фінанси АПК: науково - виробничий журнал. – 2011. – № 3. – С. 68-71.
28. Мазур Д. В. Фінансове планування діяльності підприємства / Д. В. Мазур // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 6(1). – С. 55-59.
29. Методичні рекомендації оцінки впливу змін економічних факторів на результативні показники прибутку, рентабельності виробництва і реалізації продукції (робіт, послуг) / Григор Н. М., Крехівський О. В., Ніколаєнко Н. Л., Байдаченко Т. Г., Тарасова А. І., Чернопащенко М. С. – К.: ДП ДІКТЕД, 2014. – 140 с.
30. Мочерний С.В. Політична економія: навч.посіб. / Мочерний С.В. – К.: Знання–Прес, 2012. – 687 с.

31. Луговий, В.А. Облік капіталу, позичок і фінансових результатів [Текст]/ В.А. Луговий. – М.: АТ "ІНКОНСАУДІТ", 2011. – 128 с.
32. Пипко, В. А. Настільна книга бухгалтера та аудитора [Текст] / В.А. Пипко, Л.Н. Булавіна. – [5-е вид., доповнене]. – М.: Фінанси і статистика, 2011. – 592 с.
33. Пушкар, М. С. Фінансовий облік [Текст]: Підручник / М. С. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2013. – 628 с.
34. Радченко Д.М. Сутнісна характеристика фінансового планування на підприємстві / Д.М. Радченко // Молодий вчений. – 2016. – № 6(33). – С. 89-93.
35. Романова Т.В. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах / Т.В. Романова, Є. О. Даровський // Ефективна економіка. – 2015. – №4. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3976>
36. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Савицкая Г. В. – М.: Инфра – М, 2013. – 384 с.
37. Ситник Г. В. Принципи фінансового планування та його роль у забезпеченні збалансованого фінансового розвитку підприємства / Г. В. Ситник // Інноваційна економіка. – 2016. – № 5. – С. 76–78.
38. Соколов Я. В. Основи теорії бухгалтерського обліку [Текст] / Я.В. Соколов. – М: Фінанси і статистика, 2010. – 496 с.
39. Совет по МСФО (International Accounting Standards Board) [Електронний ресурс]. – Режим доступу. – <http://www.ifrs.org/Pages/default.aspx>
40. Хендриксен Э.С. Теория бухгалтерского учета / Хендриксен Э.С., Ван Бреда М.Ф.; [Пер. с англ.] / Под ред. проф. Я.В. Соколова. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 576 с.
41. Гуренко Т. О. Економічна сутність фінансових результатів / Т. О. Гуренко, Д. Л. Байцер // Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси. - 2013. - Вип. 10(3). - С. 199-203.
42. Мардус Н. Ю. Уточнення сутності фінансових результатів та прибутку підприємства в обліку / Н. Ю. Мардус // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ": зб. наук.

пр. Темат. вип.: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. – Харків: НТУ "ХПІ". – 2014. – № 66 (1108). – С. 23-28

43. Троценко В.М. Значение финансовых результатов для предприятия / В.М. Троценко // «Экономика и социум». – 2016. – №6(25) – С. 1-4.

44. Соколов Я. В. Основи теорії бухгалтерського обліку [Текст] / Я.В. Соколов. – М: Фінанси і статистика, 2010. – 496 с.

45. Кондраков, Н. П. Бухгалтерський облік [Текст]: Навчальний посібник / Н. П. Кондраков. – [4-е вид., доп.]. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 640 с.

46. Загородній, А.Г.Облік і аудит: Термін. словник [Текст]/Загородній А.Г., Молодіжний науковий вісник УАБС НБУ, Серія: Економічні науки, №4/2013