

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Управління розвитком підприємства

Назва теми

(на прикладі ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ «КРАСИЛІВСЬКЕ», м.Красилів, Хмельницька обл.)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Менеджмент та бізнес-адміністрування
Назва

Шифр ДРМН.19100.ПЗ

Виконав студент 4 курсу, група МН-19-2 _____
Шифр Підпис

Роман СОКАЛ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.е.н., доцент _____
Науковий ступінь, звання Підпис

Ольга ОСТАПЧУК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер _____
Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту та адміністрування _____
Підпис

Ніла ТЮРІНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

_____ 2023 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра менеджменту та адміністрування
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування
 Спеціальність 073 Менеджмент
 Освітня програма Менеджмент та бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____

“__” ____ 2023р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Сокала Романа Вацловича

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Управління розвитком підприємства (на прикладі ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ «КРАСИЛІВСЬКЕ», м.Красилів, Хмельницька обл.)

керівник роботи Остапчук Ольга Василівна, к.е.н., доц. кафедри менеджменту та адміністрування

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 01 березня 2023 р. № 5 дод. 5

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 28 червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА. 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ І АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ «КРАСИЛІВСЬКЕ». 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ НА ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ «КРАСИЛІВСЬКЕ».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Погляди науковців на зміст категорії «розвиток підприємства». 2. Погляди науковців на зміст категорії “ управління розвитком підприємства”. 3. Класифікація форм та видів розвитку. 4. Показники ефективності управління прибутком від операційної діяльності. 5. Якісні показники оцінювання ефективності управління прибутком підприємства. 6. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління прибутком. 7. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління прибутком. 8. Організаційна структура ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 9. Техніко-економічні показники ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за період 2019-2021 рр. 10. Динаміка показників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 11. Показники продуктивності виробництва на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2019-2021 рр. 12. Показники рентабельності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019–2021 рр. 13. Динаміка показників використання виробничого потенціалу для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019–2021 рр. 14. Фактори внутрішнього середовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 15. Фактори зовнішнього мікросередовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 16. Фактори зовнішнього макросередовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 17. Аналіз сильних та слабких сторін для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 18. Матриця SWOT-аналізу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 19. Показники рентабельності для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 20. Динаміка чистого доходу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 21. Вихідні дані для проведення факторного аналізу прибутку підприємства. 22. Напрями вдосконалення управління прибутком підприємства. 23. Напрями удосконалення управління прибутком ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за етапами алгоритму процесу управління прибутком.

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Остапчук О.В., доц. каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Остапчук О.В., доц. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Остапчук О.В., доц. каф. МА		
4. Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання _____ 2023р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	квітень 2023	
2.	Одержання індивідуального завдання	квітень 2023	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	квітень 2023	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	квітень 2023	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	травень 2023	
6.	Підготовка першого розділу	травень 2023	
7.	Підготовка другого розділу	травень 2023	
8.	Підготовка третього розділу	травень 2023	
9.	Підготовка висновків	червень 2023	
10.	Здача науковому керівнику	червень 2023	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2023	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2023	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2023	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2023	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2023	
16.	Захист дипломної роботи	червень 2023	

Студент

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Сокал Р.В. Управління розвитком підприємства (на прикладі ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ «КРАСИЛІВСЬКЕ», м.Красилів, Хмельницька обл.). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування Остапчук О.В. Дипломна робота бакалавра: 47 с., 13 рисунків, 18 таблиць, 37 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ; ПРИБУТОК, РОЗВИТОК.

Досліджено теоретико-методичні засади управління розвитком підприємства. Розглянуто сутність управління розвитком підприємства. Розглянуто управління прибутком як складову стратегічного управління підприємством. Проаналізовано існуючі методичні підходи до оцінювання ефективності управління прибутком підприємства.

Представлено характеристику діяльності та аналіз середовища функціонування для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Проаналізовано основні фінансово-економічні показники ДП. Проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Запропоновано напрями вдосконалення управління розвитком на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Проведено аналіз управління прибутком на підприємстві. Запропоновано рекомендації щодо шляхів удосконалення управління прибутком на підприємстві.

підпис

дата

2023 р.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Сутність управління розвитком підприємства	7
1.2 Управління прибутком як складова стратегічного управління підприємством.....	12
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління прибутком підприємства.....	18
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ І АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ «КРАСИЛІВСЬКЕ».....	21
2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз фінансово-економічних показників.....	21
2.2 Оцінка ефективності системи менеджменту на підприємстві.....	25
2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.....	29
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ НА ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ «КРАСИЛІВСЬКЕ».....	31
3.1 Аналіз управління прибутком на підприємстві.....	31
3.2 Рекомендації щодо шляхів удосконалення управління прибутком на підприємстві.....	35
ВИСНОВКИ.....	41
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	44
ДОДАТКИ.....	48

ВСТУП

Підприємство як система, що функціонує в середовищі, що змінюється, потребує постійної адаптації, що можливо завдяки розвитку. Цілеспрямованість процесу розвитку досягається за рахунок управління, яке має ґрунтуватися на сучасних управлінських технологіях, досвіді керівників та твердих управлінських рішеннях.

Теоретичні аспекти питання управління розвитком підприємств розглядали такі науковці як Дунда С. П., Коваль О., Воронько-Невіднича Т., Колода О., Розумчук О.О., Жилінська Л. О., Занора В., Матіщак Ю., Коваленко Н. В. Терлецька В. О., Щеглова О. Ю., Філіпішин І. В., Судакова О.І., та інші.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком підприємства.

Предметом дипломної роботи є система управління розвитком на підприємстві

Метою дослідження є розробка теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо шляхів удосконалення управління прибутком на підприємстві.

Завданням дослідження є:

- ознайомлення з поняттям управління розвитком підприємства;
- розглянути управління прибутком як складову стратегічного управління підприємством;
- проаналізувати існуючі методичні підходи до оцінювання ефективності управління прибутком підприємства;
- ознайомитись з діяльністю та аналізом середовища функціонування ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;
- проаналізувати основні фінансово-економічні показники ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;
- провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;

- провести аналіз управління прибутком на підприємстві;
- запропонувати рекомендації щодо шляхів удосконалення управління прибутком на підприємстві.

Під час написання дипломної роботи використовувались методи аналізу та синтезу, метод порівняння, аналогії та узагальнення, розрахунковий метод, експертний метод.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність управління розвитком підприємства

Забезпечення позитивного розвитку підприємства є одним з основних завдань його управління, оскільки сприяє виживанню підприємства в умовах конкуренції та реалізації основної мети виробничо-господарської діяльності – одержання прибутку. Реалізація цього завдання здійснюється через управління розвитком - здійснення постійного цілеспрямованого на процес розвитку задля досягнення поставленої мети.

В основу визначення категорії «управління розвитком підприємства» покладено філософську категорію «розвиток». Розглянемо його докладніше.

У словнику української мови розвиток розглядається як «процес, результатом якого є зміна якості чогось, перехід з одного якісного стану в інший, вищий» [1].

На думку Н. В. Коваленка, розвиток можна трактувати як [2]: «безперервний процес перетворення чи переходу з одного стану на інший, що супроводжується як кількісними, так і якісними змінами». При цьому він протікає не прямолінійно, а стрибками та наочно демонструє, як зміни впливають на ефективність системи чи процесу.

Як зазначає Дунда С.П., головною рушійною силою і водночас джерелом розвитку будь-якої відкритої системи є внутрішні протиріччя, що виникають в результаті процесів усередині системи або в результаті змін зовнішнього середовища, і призводять до незворотних перетворень в системі [3].

Розробка як процес має відповідні змістовні властивості або характеристики, у тому числі:

- обумовленість внутрішніми протиріччями, що з'являються у системі під впливом зовнішніх чинників;
- безперервність у часі, що робить процес розвитку динамічним;
- циклічність, пов'язана з багаторазовим переходом системи на новий рівень в результаті накопичення кількісних змін у системі;
- незворотність - тобто постійне оновлення властивостей системи з неможливістю повернення до колишнього стану;
- можлива керованість - здатність змінюватися в потрібному напрямку внаслідок спрямованого впливу;
- спіральність руху – періодичне повторення на наступному кроці розвитку системи певних її характеристик з попередніх стадій;
- спрямованість - розвиток системи може набувати прогресивного або регресивного напрямку [3, 4].

Якщо розглядати розвиток з економічної точки зору, як розвиток підприємства, то він матиме наступні особливості:

- розвиток підприємства передбачає появу як кількісних, а й якісних змін, поліпшують становище усередині підприємства;
- трактування поняття «розвиток підприємства» в економічному змісті має бути орієнтоване саме на позитивні, прогресивні зміни, внаслідок яких більш ефективно реалізуються основні функції підприємства, підприємство стає більш пристосованим до змін довкілля, більш стійкий до впливу кризових явищ та і отримує конкурентні переваги;
- розвиток підприємства є чітко контрольованим;
- розвиток підприємства - складний процес, що протікає нерівномірно у часі
- він характеризується тривалістю, а саме наявністю тимчасового інтервалу між отриманням імпульсу розвитку та настанням відповідних змін) [5, 3].

У таблиці А.1 Додатку А узагальнено погляди деяких учених на зміст поняття «розвиток підприємства».

Розвиток підприємства багатогранний і багатогранний, що дозволяє йому мати різні форми і види. Найбільш поширені з них наведені у таблиці А.2 Додатку А.

Як було зазначено вище, розвиток підприємства передбачає керованість процесу, тому проаналізуємо визначення поняття «управління розвитком підприємства», яке розглядалося різними вченими (Таблиця А.3 Додаток А).

Таким чином, під управлінням розвитком розумітимемо планомірний, планомірний, цілеспрямований вплив керуючої підсистеми на керовану, що здійснюється з урахуванням впливу та стану факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, з метою забезпечення процесу переходу від поточного стану системи (підприємства) до кращого (ідеального) порівняно з її попереднім станом.

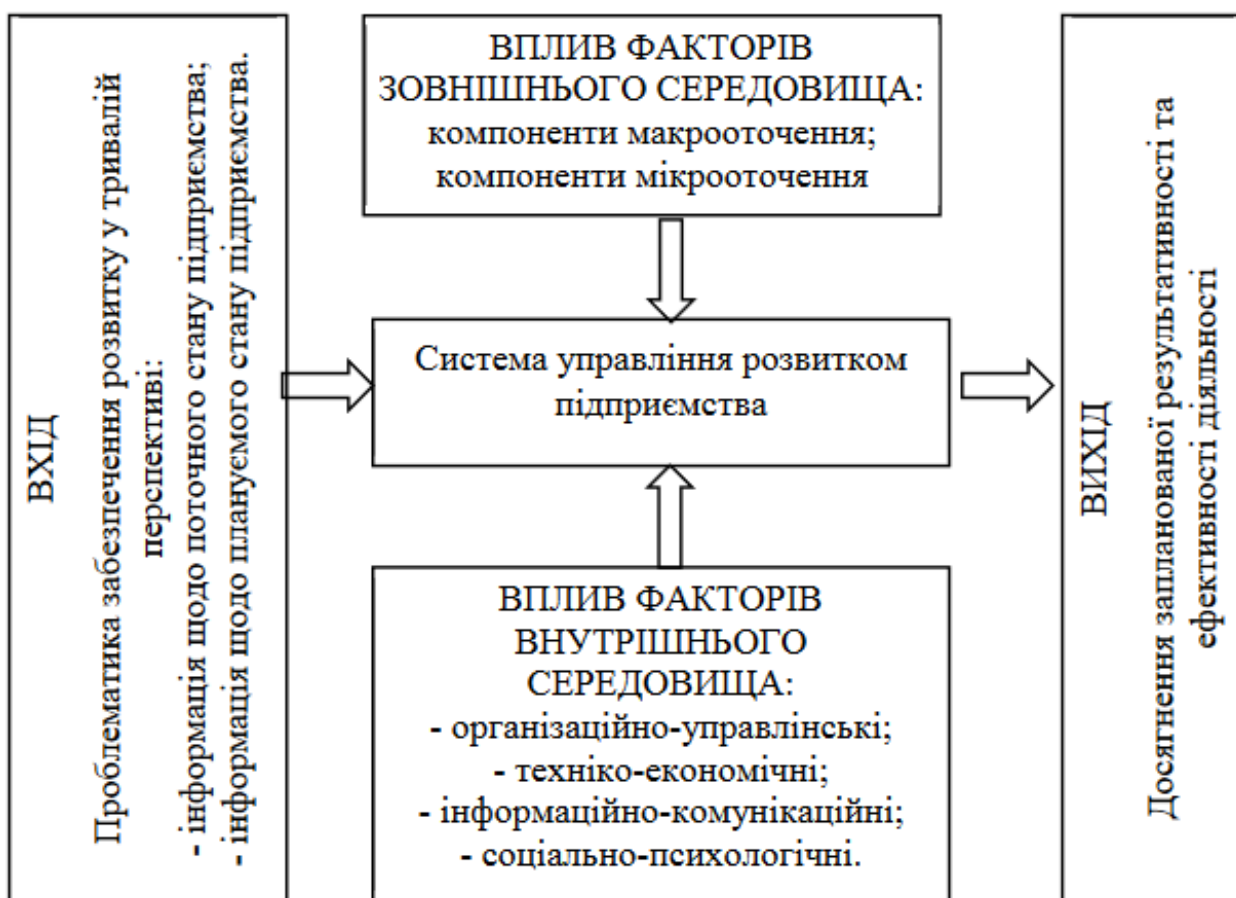


Рисунок 1.1 – Елементи системного підходу управління розвитком підприємства

Таким чином, якщо розглядати категорію «розвиток» з точки зору управління підприємством, то воно включає такі характеристики, як пристосування до змін зовнішнього середовища, здатність протидіяти прояви кризових явищ, сприяння ефективному виконанню його основних функцій, створення бази для отримання певних переваг, впровадження інновацій тощо.

Якщо розглядати управління розвитком як цілу систему, то на його вході – вихідна інформація про поточний та планований стан підприємства, на виході – показники оцінки ефективності та результативності діяльності, а розвиток безпосередньо здійснюється під впливом факторів довкілля - його макро- та мікрооточення (рис. 1.1).

Управління розвитком підприємства має здійснюватися з урахуванням певних принципів. Найчастіше у дослідженнях вчених [2] згадуються наступні:

- комплексність (системність) - передбачає взаємну узгодженість розвитку всіх напрямів, напрямів та видів діяльності підприємства, що забезпечує об'єднання елементів та підсистем підприємства в єдину систему;
- безперервність - передбачає постійність процесів розвитку;
- науковість – основа формування систем, механізмів та стратегій розвитку сучасних досягнень теорії управління та обліку конкретних закономірностей розвитку соціально-економічних систем;
- пріоритетність - встановлення пріоритетів розвитку через формування стратегії та її реалізацію;
- об'єктивність - передбачає використання знань об'єктивних закономірностей підсистемою управління та контролю для досягнення цілей розвитку;
- гнучкість - мета полягає в тому, щоб постійно відстежувати зміни у зовнішньому середовищі та адаптувати до них підприємство;
- компетентність - прийняття рішень щодо розвитку підприємства має відбуватися за участю фахівців з конкретних питань, які мають відповідні знання та навички та пропонують у тому числі нетрадиційні підходи та нестандартні шляхи вирішення проблеми;

- альтернативність - принцип заснований на розробці та обґрунтуванні кількох альтернативних сценаріїв розвитку для досягнення запланованого результату;
- специфічність - обумовленість ефективності управління процесом розвитку відповідністю конкретним факторам та умовам соціально-економічного середовища, які виявляються на основі моніторингу та аналізу останніх;
- інтеграція – мета інтеграції процесу управління розвитком із загальною системою управління підприємством;
- оптимальність - передбачає вибір найефективнішої альтернативи вирішення завдання з погляду співвідношення «результат/витрати».

Також у процесі управління розвитком підприємства реалізуються управлінські функції. Зазвичай, вони збігаються з функціями загального управління, як-от планування, організація, мотивація, контроль, координація. Проте, на думку О. М. Ястремської та О. А. Ястремської [6], до них варто додати функцію оцінювання рівня досягнення підсумкових результатів щодо встановлених цілей розвитку підприємства, щоб забезпечити поступальний характер розвитку.

1.2 Управління прибутком як складова стратегічного управління підприємством

Управління прибутком підприємства є логічним продовженням управління розвитком підприємства і може бути реалізовано як самостійний бізнес-процес. Підвищення ефективності управління прибутком передбачає узгодження стратегії управління прибутком із загальною стратегією управління підприємством. Як елемент управління розвитком підприємством управління прибутком вимагає уточнення наступних аспектів: підходи до управління прибутком, елементи

системи управління прибутком, завдання та принципи управління прибутком та ін.

Гуменюк В.С. в [7] основні підходи до управління прибутком систематизує таким чином:

- стратегічний (розробка системи управління прибутком з урахуванням стратегічного спрямування розвитку підприємства);
- системний (система управління прибутком є системою функціональних підсистем управління, які у процесі взаємодії забезпечують економічну ефективність від управління прибутком);
- організаційний (процес управління прибутком розглядається як система організаційно-управлінських рішень).

Загальною ознакою перерахованих вище підходів є постановка основної мети управління прибутком підприємства - забезпечення економічної ефективності цього процесу, тобто збільшення прибутковості підприємства внаслідок удосконалення управління прибутком має компенсувати витрати на розробку та впровадження комплексу цих заходів.

Аналізуючи проблеми управління прибутком, наведені у [7], зазначимо, що вони відображали стратегічний аспект управління прибутком (формування оптимального обсягу фінансових ресурсів із прибутку відповідно до стратегічних цілей підприємства), маркетинговий аспект (забезпечення максимізації прибутку, враховуючи обмеження кон'юнктури ринку), виробничий аспект (забезпечення максимізації прибутку, враховуючи ресурсний потенціал підприємства) та інвестиційний аспект (забезпечення можливості виплати високих дивідендів власникам підприємства, забезпечення зростання ринкової вартості підприємства).

Основні принципи управління прибутком в управління розвитком підприємства наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Принципи управління прибутком підприємства [7]

Принцип	Сутність принципу
Комплексності	урахування в процесі управління прибутком потреб основних функціональних підсистем управління підприємством
Системності	забезпечення економічної ефективності в процесі управління прибутком
Безперервності	реалізація процесу управління прибутком підприємства з урахуванням впливу факторів ендогенного та екзогенного середовищ на постійній основі
Орієнтації на стратегічні цілі розвитку підприємства	узгодження цілей управління прибутком відповідно до стратегічних цілей розвитку підприємства
Варіативності	реалізація сценарного підходу в процесі управління прибутком
Динамічності управління	швидка адаптація до нових завдань в процесі управління прибутком

Елементи системи управління підприємством, які мають підпорядковуватись системі управління розвитком підприємства, визначено Ж. М. Жигалкевичем та Є.С. Фісенко у [8]. Ці елементи включають: концепцію управління прибутком; принципи управління прибутком; політику підприємства у сфері управління прибутком; інформаційну систему; методи аналізу та планування прибутку; механізм управління прибутком.

Необхідність управління прибутком з точки зору концепції управління розвитком підприємства визначається тим, що саме прибуток характеризує економічний ефект від господарської діяльності підприємства. Це також і фінансовий результат, і основний елемент фінансових ресурсів підприємства як джерело формування бюджетів різного рівня [9].

Аналізуючи управління прибутком як компонент системи управління розвитком підприємства, необхідно приділити увагу питанню узгодження загальної стратегії розвитку підприємства та стратегії управління прибутком.

Вишневецький О. А. для досягнення цієї мети пропонує використовувати категорію цінності, безпосередньо пов'язану з місією підприємства [10]. Стратегія розвитку підприємства, що планує мати довготерміновий успіх у цільовому сегменті ринку, ґрунтується на наступних цінностях: професіоналізм; відповідальність; згуртованість; прагнення до вдосконалення.

В основу стратегії управління прибутком покладено наступні цінності: максимізація прибутковості підприємства; збереження фінансової незалежності підприємства; забезпечення платоспроможності підприємства; підтримка цільового рівня ділової активності підприємства.

Результатом узгодження стратегії розвитку та стратегії управління прибутком є такий синергетичний ефект, який спостерігається у збільшенні швидкості досягнення стратегічних цілей на підприємстві. Для вдосконалення процедури узгодження згаданих стратегій потрібно визначити, які особливості має потенційно ефективна стратегія. Основні характеристики ефективної стратегії підприємства було систематизовано В.П. Мікловдою, І.Г. Брітченко, Н.Ю. Кубіною, Ю. А. Дідовичем [11] та зображені на рис. 1.2.

З рисунку 1.2 видно, що ефективність стратегії описується класичними показниками для оцінювання ефективності інвестиційних проектів (чиста наведена вартість, внутрішня норма дохідності, термін окупності), що пояснюється тим, що реалізація стратегії займає якийсь період часу, тому адекватна оцінка співвідношення притоків і відтоків у цьому випадку можлива при дисконтуванні цих потоків.

У процесі управління прибутком питання формування прибутку, з одного боку, та його розподілу, з іншого, набувають ключового значення. Прибуток підприємства може бути отриманий внаслідок здійснення операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Розподіл прибутку у системі стратегічного управління підприємством має наступний комплекс заходів [12]: оптимізація пропорцій розподілу прибутку на частини, що споживаються та капіталізуються; управління сплатою податкових зобов'язань із прибутку;

управління частиною капіталізованого прибутку; використання спожитого прибутку.

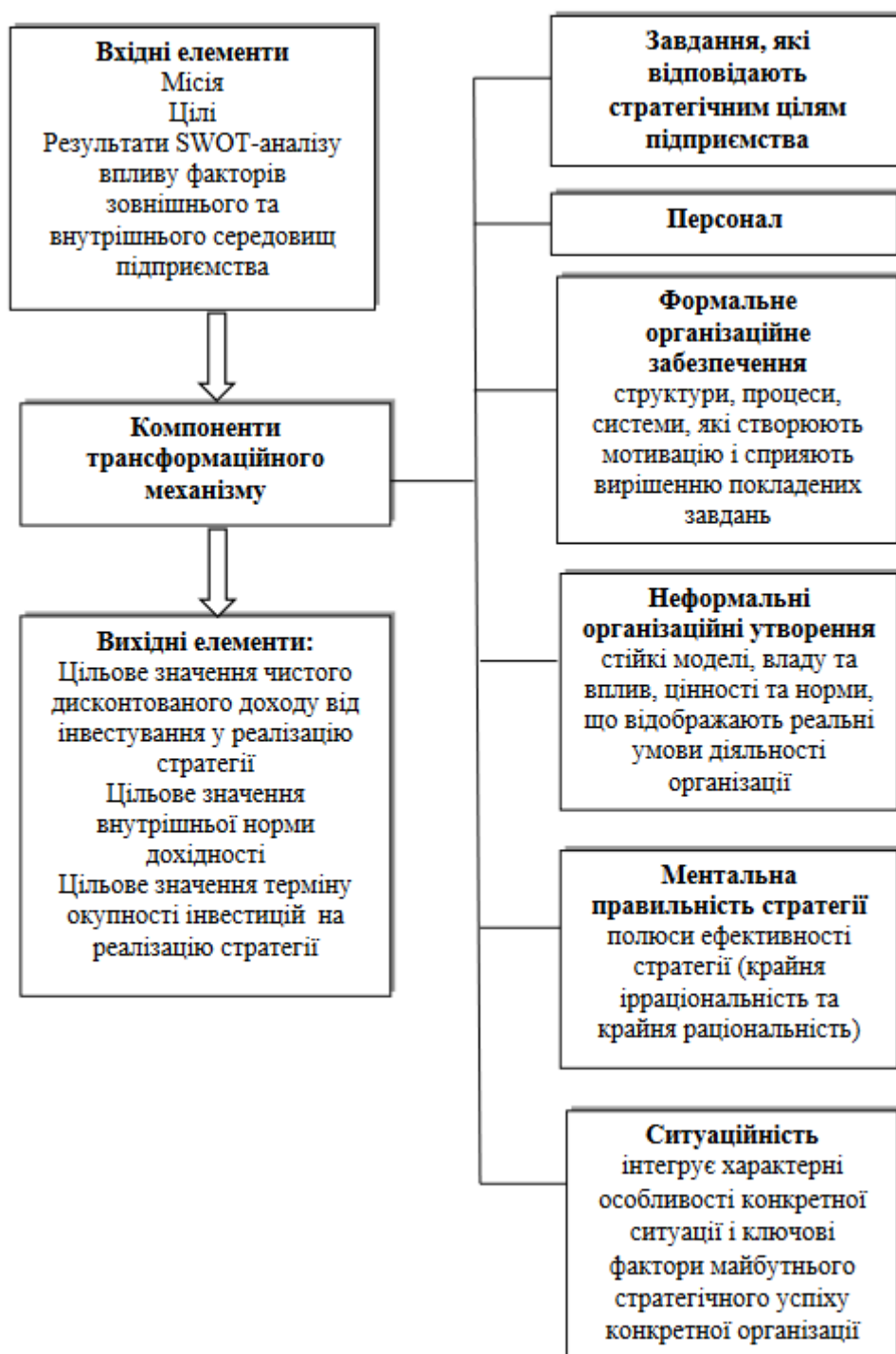


Рисунок 1.2 – Властивості потенційно ефективної стратегії [11]

Відповідно до Податкового кодексу України статті 134, об'єктом оподаткування є прибуток з джерелом походження в Україні та за кордоном, який

визначається шляхом коригування (збільшення або зменшення) фінансового результату до оподаткування (прибутку чи збитку), визначеного у бухгалтерській звітності підприємства відповідно до національних правил (стандартів) бухгалтерського обліку або міжнародних стандартів фінансової звітності на розбіжності, що виникають відповідно до положень цього Кодексу [13].

Базова ставка податку на прибуток становить 18%. Податковими періодами з податку на прибуток організацій є календарні періоди: квартал, півріччя, три квартали, рік. І тут податкова декларація розраховується нарастаючим результатом [13].

При розрахунку співвідношень між капіталізацією прибутку та його споживанням потрібно провести ревізію фінансового стану підприємства для того, щоб визначити його платоспроможність, фінансової незалежності та ділової активності. Увагу слід приділити для аналізу значень нормованих коефіцієнтів фінансового стану, котрі об'єктивно говорять про поточну ситуацію в галузі управління фінансами підприємства, а також про управління прибутком.

Управління частиною капіталізованого прибутку має ґрунтуватися на ретельному аналізі можливих альтернатив інвестування. Це можна довірити фахівцям – компанії з управління активами, які стежать за основними показниками фінансового ринку та пропонують оптимальний варіант вкладення коштів компанії. Перш ніж співпрацювати з такими компаніями, потрібно попередньо оцінити його економічну ефективність й проаналізувати ризики, що можуть бути від такої співпраці.

З використанням спожитого прибутку на першому плані виходять питання його раціонального розподілення між основними напрямками управління для підприємства: виробництвом, кадрами, фінансами, маркетингом, інноваціями. Для зростання ефективності цього процесу на основі організаційної структури підприємства варто розробити його фінансову структуру з виділенням так званих центрів фінансової відповідальності та застосовувати контролінг та бюджетування.

Коваленко Д.І. та Бейгуль В.І., коли аналізував управління стратегічним прибутком у системі стратегічного управління підприємством, наголошують, що оцінка ефективності управління прибутковістю підприємства з точки зору економічної збалансованості має здійснюватися на базі обраного критерію економічної збалансованості та порогових значень економічно збалансованого розвитку підприємства [14]. Тобто стратегії управління прибутком підприємства відводиться важлива роль, оскільки прогноз евристичних зон рентабельності є основою прийняття управлінського рішення щодо стратегії розвитку підприємства.

Причинно-наслідкові зв'язки між підсистемами управління прибутком, які є циклічними, вивчали О.С. Стародубцева та Власенко Т.Ю. в [15]. Виходячи з їхньої думки, з позицій системного підходу управління прибутком є складною системою, елементами якої є функціональні підсистеми: Аналіз, планування; контроль та прогнозування прибутку.

Подальша господарська діяльність підприємства на цільових ринках збуту продукції залежить від розміру прибутку, який планується одержати від господарської діяльності за певний період. Ефективний аналіз, прогнозування та контроль рівня рентабельності підприємства, своєю чергою, багато в чому визначають розмір його рентабельності в майбутньому. Отже, існує певний управлінський цикл, який реалізовує стратегію розвитку підприємства. Стратегічна спрямованість управління прибутком як складової системи стратегічного управління обґрунтовується підприємством на основі аналізу ринкової кон'юнктури та ресурсного потенціалу підприємства.

Оскільки підприємство є соціально-економічною відкритою системою, потрібно враховувати розробки стратегії управління прибутком та прогнози платоспроможності споживачів, активність конкурентів, прогнозне значення ємності цільового ринку, відносини з постачальниками і т.д. У той же час існує чимало інструментів для максимізації прибутку за рахунок раціональнішого використання потенціалу підприємства: підвищення ділової активності, підвищення продуктивності праці, прискорення оборотності оборотних коштів

підприємства, зниження собівартості продукції, удосконалення товарної, цінової, маркетингової та комунікаційної політики компанії, підвищення ефективності використання основних засобів.

Отже, управління прибутком підприємства є значним компонентом його системи стратегічного управління. Стратегія управління прибутком відноситься до функціональних стратегій підприємства, що входять до його стратегічного набору. Питання узгодження стратегії управління прибутком із загальною стратегією його розвитку, стратегією управління потенціалом підприємства мають першорядне значення при плануванні комплексів господарських рішень підприємства в час ризику та невизначеності.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління прибутком підприємства

Удосконалення будь-якого управлінського процесу має ґрунтуватися на аналізі його ефективності. Саме тому назріла необхідність систематизувати методичні підходи щодо оцінки ефективності управління прибутком підприємства (таблиця Б.1 Додатку Б).

Слід підкреслити, що перевагою методичного підходу стрес-тестування є сценарний підхід, у рамках якого розробляються гіпотетичні сценарії (максимальні сценарій програшу, теорія екстремальних значень) та історичний сценарій (на основі екстраполяції тенденцій на основі фактичних значень динамічного ряду прибутку підприємства) [16].

Кушик І. Л. та Мартиненко В. П. пропонують здійснювати оцінку ефективності процесу управління прибутком за такими напрямками формування прибутку: від операційної діяльності, від інвестиційної діяльності та від фінансової діяльності. Науковці наголошують, що для виробничого підприємства головною є операційна діяльність, тому основна увага приділяється системі

показників, що описують ефективність використання основних ресурсів підприємства [17].

Основні показники управління прибутком від операційної діяльності систематизовано на рисунку Б.2 Додатку Б.

Оцінюючи ефективність управління прибутком підприємства необхідно усвідомити, що наслідки вдосконалення можуть бути грошовими і негрошовими. Головацька С.І. та Куцик П.А. в [16] запропонували оцінювати фінансові наслідки вдосконалення управління прибутком за допомогою показника економічної ефективності системи контролінгу управління прибутком (співвідношення приросту грошових потоків підприємства за рахунок вдосконалення управління прибутком та витрат на підготовку та впровадження цього покращення). На особливу увагу заслуговують матеріали цих учених про немонетарні наслідки вдосконалення управління прибутком. Результати систематизації цих наслідків наведено у таблиці Б.3 Додатку Б.

Отже, в оцінці ефективності управління прибутком варто враховувати кількісні і якісні зміни у роботі підприємства.

Ніпіаліді О. виділяє компоненти безпеки в управлінні прибутком (організаційне, кадрове, методичне та методологічне забезпечення, інформаційне) [18]. Тому при оцінці ефективності управління прибутком доцільно розраховувати інтегральний ефект, що є сукупністю ефективності організаційних заходів з управління прибутком, оперативності та прозорості систем контролю на підприємство, забезпечення продуктивної роботи персоналу та використання сучасних методологічних підходів для планування комплексу рішень щодо управління прибутком підприємства.

Вачіль О. П. та Гринів Л. В. визначають ефективність управління прибутком на основі теорії ігор [19]. Ефективний процес управління прибутком є результатом вибору оптимальної стратегії для гравця, яким є підприємство на ринку.

Доцільність використання інструментів стратегічного управління з метою оцінки ефективності управління прибутком підприємства наводиться також у [20] Микитюком П.П. Використання матричних методів стратегічного управління (BCG, GE/McKinsey, ADL/LC, матриця Ансоффа, моделі Хофера/Шенделя) можна знайти перспективні напрямки щодо управління прибутком підприємства.

Наковці Тульчинська С. О. та Бершадська І. І. у методичному забезпеченні управління прибутком виділяють економічні методи (планування, економічне стимулювання, економічний аналіз, цінова та податкова політика); організаційно-управлінські методи (адміністративні, дисциплінарні, організаційно-стабілізуючі,) та соціально-психологічні (моральні цінності, відносини між людьми) [21].

Вчені Семкіна Т. В., Згурська О. М. та Гужавіна І. В. пропонують аналізувати ефективність управління прибутком підприємства, використовуючи суму "запасу міцності" підприємства, тобто розміру зниження обсягу продажу у вартісному вираженні в умовах із несприятливою кон'юнктурою товарного ринку, що дозволяє йому здійснювати операційну прибуткову діяльність [22].

Савчук І. А., Нечаєва І. А. пропонують використовувати цільовий підхід до оцінки ефективності управління прибутком, що полягає у постановці завдань кожному підрозділу для коригування подальшої діяльності [23]. Слід відмітити, що ефективність використання цільового підходу до управління прибутком значно підвищиться із впровадженням на підприємстві системи бюджетування, оскільки виділення фінансових центрів у структурі підприємства дасть змогу зробити процеси управління своїми грошовими потоками прозорішими і, як наслідок, управлінням прибутком.

Науковці Маркіна І. А., Вороніна В. Л. звертають увагу на те, що ефективність управління прибутком залежить від стратегії управління нею, яка, у свою чергу, залежить від стадії життєвого циклу підприємства. Протягом свого життєвого циклу підприємство послідовно реалізує наступні стратегії: первинну стратегію розвитку, зростання, стабілізації та виживання [24]. Тож для адекватної оцінки ефективності управління прибутком підприємства необхідно усвідомлювати, на якому етапі його життєвого циклу воно перебуває.

Таким чином, для оцінки ефективності управління прибутком підприємства існує достатня кількість методичних підходів, в результаті яких можна визначити результати процесу управління з погляду концепції стратегічного управління, цільового підходу, теорії ігор.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз його фінансово-економічних показників

Об'єктом дослідження у роботі є державне підприємство ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Компанія працює з 1994 року. З 1998 року компанія розпочала розлив мінеральних вод під назвою «Оболонська-2». Компанія щорічно збільшує потужності та використовує склади європейського типу, що дозволяє зберігати продукцію найвищої якості.

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» — сучасне підприємство європейського рівня, що спеціалізується на виробництві безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральних та питних газованих та негазованих вод, асортимент яких на сьогоднішній день налічує понад 30 найменувань. [25].

2020 року корпорація «Оболонь» відзначила своє 40-річчя. Корпорація увійшла до рейтингів ТОП-25 інноваційних компаній України та ТОП-50 найкращих компаній за підсумками року. Відбулося масштабне оновлення ТМ «Оболонь» та ТМ «Зіберт». Нові сорти пива ("Германарич", "Оболонь Київське Міцне", "Оболонь Преміум Темне пиво", "Хардмікс Текіла&Лайм"), сидр ("Кібер Роза"), 2 нових смаки безалкогольних напоїв ТМ "Живчик". випущено мінеральну воду «Оболонська слабогазована». Компанія також першою в Україні запустила виробництво слабоалкогольних напоїв нової для ринку категорії – «хард зельцер» [25].

Компанія першою серед підприємств харчової промисловості сертифікувала чотири системи управління [25]: «ДСТУ ISO 9001:2001 (Системи управління якістю), ДСТУ ISO 22000:2007 (Системи управління безпеки харчових продуктів),

ДСТУ ISO 14 001:2006 (Системи екологічного управління). OHSAS 18 001:2006 (Системи менеджменту безпеки та гігієни праці)».

Структура корпорації «ОБОЛОНЬ» формувалася протягом багатьох років під впливом стратегії розвитку, спрямованої на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність. Корпорація «ОБОЛОНЬ» поєднує 10 підприємств по всій Україні. Загалом у корпорації працює близько 4 тис. осіб [25].

Місія ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» така сама, як у корпорації «Оболонь» [25]: «Щодня ми працюємо, щоб бути кращим і не залишати спраглих на планеті».

У досліджуваній компанії працює колектив, до якого входять керівник, професіонали, спеціалісти та робітники. Структура підприємства спрямована на оперативне реагування на всі виробничі процеси, що відбуваються на підприємстві.

Стратегічне спрямування діяльності об'єкта, що досліджується, відповідає корпоративним інтересам корпорації «Оболонь», яка знаходиться в м. Києві.

Керівництво досліджуваного підприємства дотримується таких правил:

- виробляти продукцію європейського рівня;
- зайняти стійку позицію у ринковій ніші;
- виконувати вимоги, що пред'являються керівництвом, та виправдовувати очікування споживачів;
- просувати товари на зовнішніх ринках;
- забезпечити комфортні умови праці та відповідну допомогу працівникам;
- знизити ризики для працівників підприємства у галузі гігієни та праці;
- дотримуватись законодавчих документів з метою дотримання рівня якості продукції;
- бути одним з кращих за екологічністю та якістю продукції;
- забезпечення екологічної безпеки у виробничому процесі.

На рисунку В.1 Додатка В показано організаційну структуру досліджуваного суб'єкта господарювання. Така структура забезпечує охоплення всіх напрямків підприємства та за певних умов може бути видозмінена відповідно до чинного законодавства та відповідно до Статуту підприємства за погодженням з головним підприємством «Оболонь».

Важливим та початковим кроком при вивченні роботи підприємства є аналіз його основних техніко-економічних показників. У таблиці Г.1 Додатка Г наведено основні показники ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2019-2021 роки.

Зміни чистого прибутку від реалізації, собівартості реалізації та вартості основних засобів для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» представлено у вигляді діаграми на рисунку 2.1.

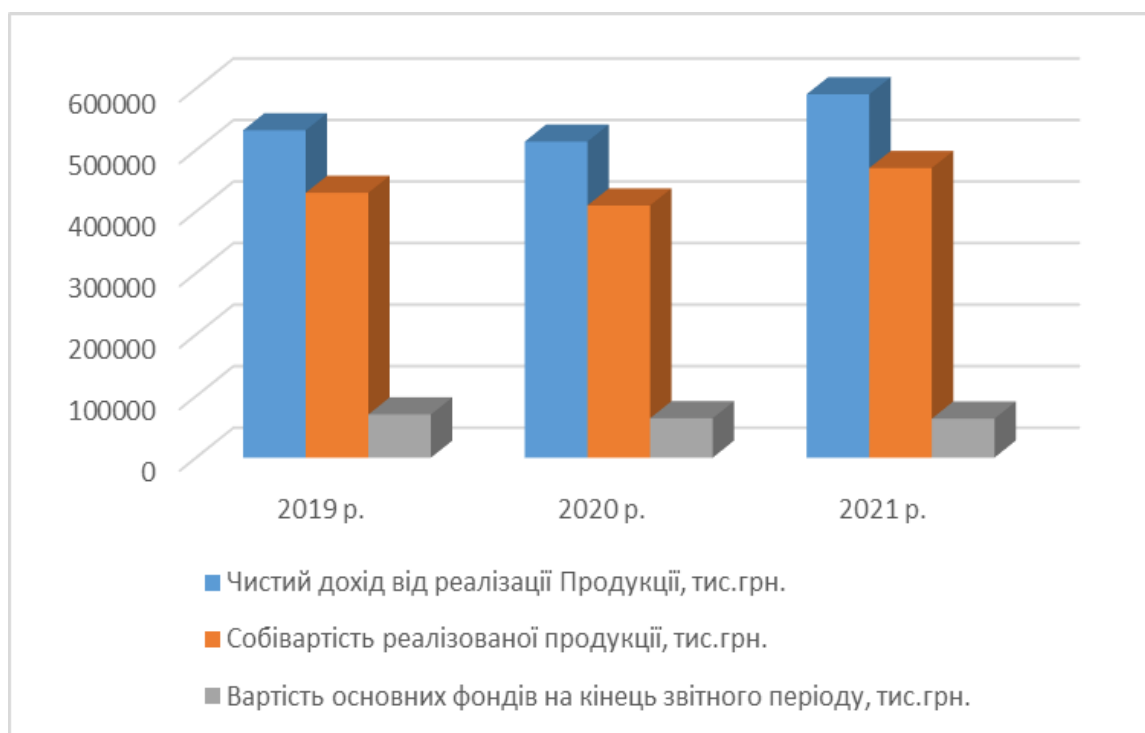


Рисунок 2.1 – Показники для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показники рентабельності та прибутку знижуються з кожним роком, що досліджується. Вартість основних фондів підприємства також зменшилася майже на 10% за період, що досліджується.

Щодо вартості 1 гривні продукції компанії, то тут також спостерігається тенденція до зниження. Виробничі резерви підприємства збільшилися на 50% порівняно з 2020 роком. Готова продукція також збільшилася приблизно на 50%. Для наочності наведемо динаміку цих показників на рис. 2.2.-2.3.

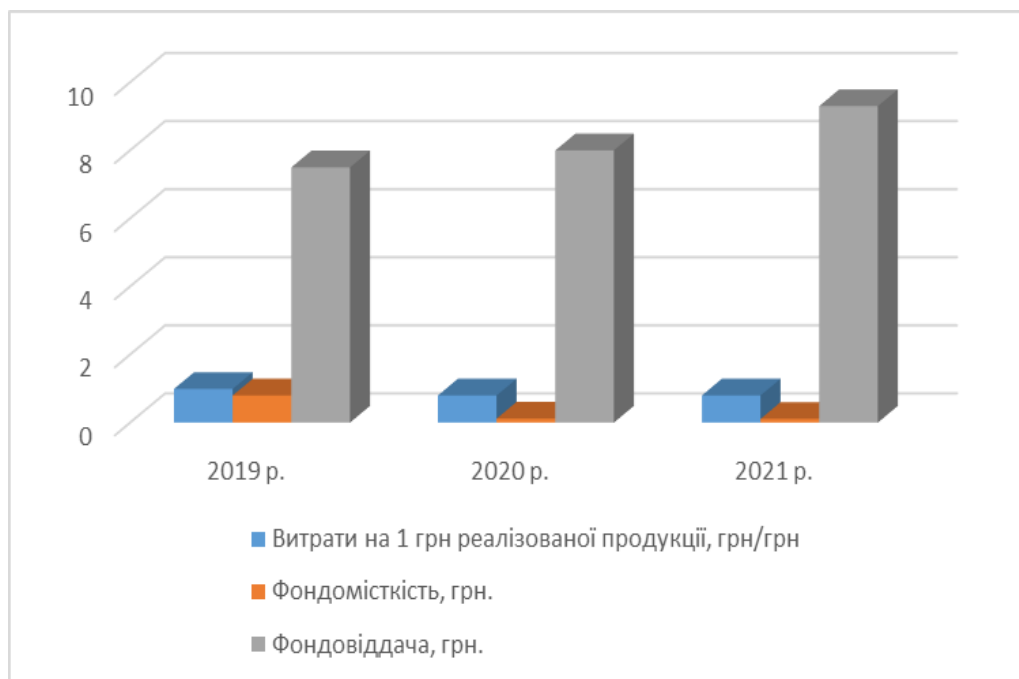


Рисунок 2.2 – Динаміка показників для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

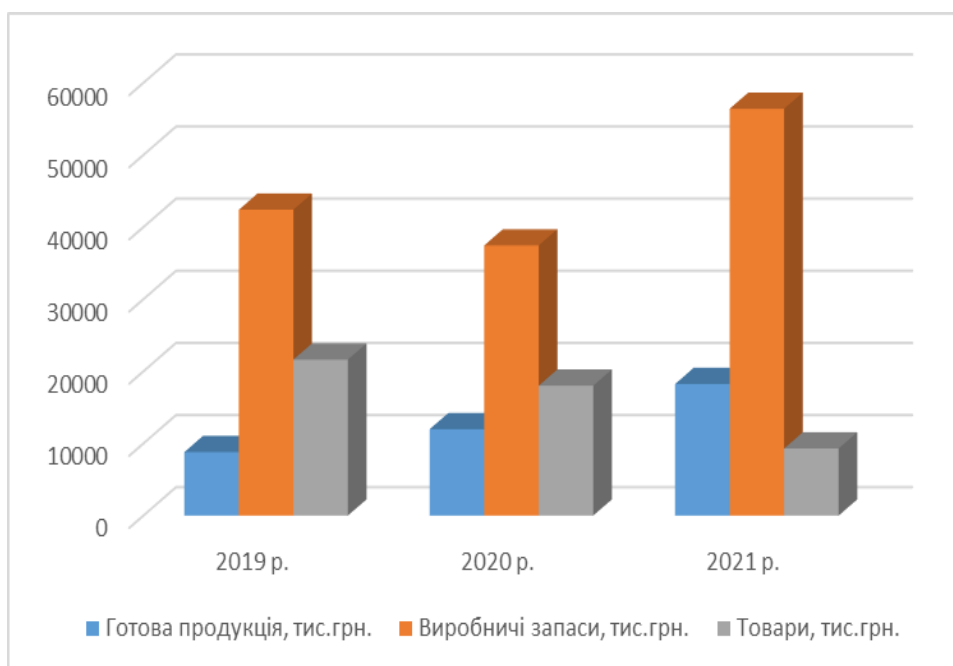


Рисунок 2.3 – Динаміка показників для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»



Рисунок 2.4 – Показники для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Проаналізуємо деякі основні техніко-економічні показники, що описують чисельність зайнятих, заробітну плату та інші показники. Середньооблікова чисельність працівників за досліджуваний період зменшилася в розмірі 50 осіб. Продуктивність праці персоналу збільшилась у 2019-2021 роках близько на 20%. Середньорічна заробітна плата працівників за досліджуваний період також збільшилася на 25%. Представимо деякі зі згаданих показників на рисунку 2.4.

2.2 Оцінка ефективності системи менеджменту на підприємстві

У сучасних економічних умовах непередбачуваності та мінливості зовнішнього середовища велика увага приділяється проблемам якості, ефективності та результативності управління на підприємствах. Ефективність підприємства у цілому залежить від цього, наскільки ефективно у ньому здійснюється управління.

Ефективність управління, передусім, відбиває результативність управлінської діяльності, обчислювану як відношення результатів до витрат підприємства.

Показники, що відбивають результати виробничо-господарської роботи підприємства, можуть описати ефективність системи управління. Це такі показники [26]: «обсяг прибутку, собівартість, обсяги виробництва, рентабельність, рівень ліквідності, коефіцієнти автономії, фінансова стійкість, маневреність, оборотність та інших».

Розглянемо у таблиці Г.2 Додатка Г показники, що характеризують продуктивність виробництва на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за період 2019-2021 років.

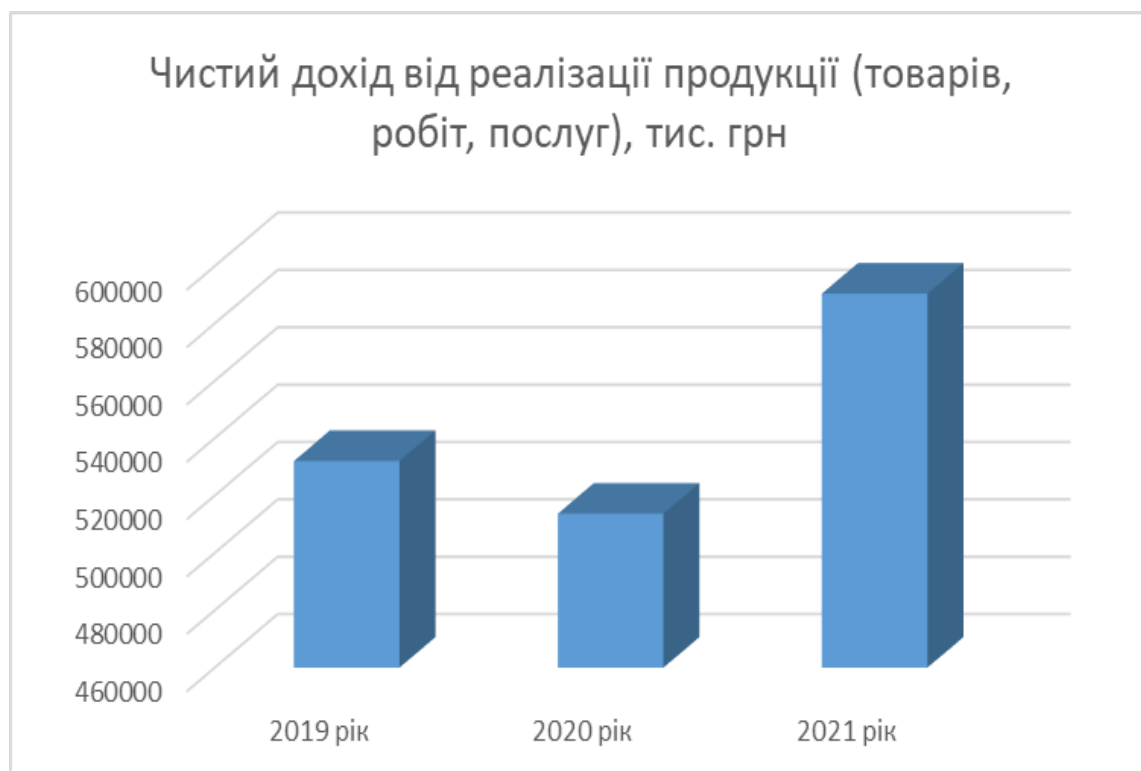


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого доходу для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Динаміка прибутку ДП ПрАТ «Оболонь Красилівське» до 2019 року зменшення, але у 2021 році ситуація показала зворотню сторону покращилося і

ми спостерігаємо достатнє збільшення показника чистого прибутку компанії (рис. 2.5).

На рисунку 2.6 наведено зміни показника матеріальних витрат для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2019-2021 роки. Станом на 2021 рік цей показник мав зростання.

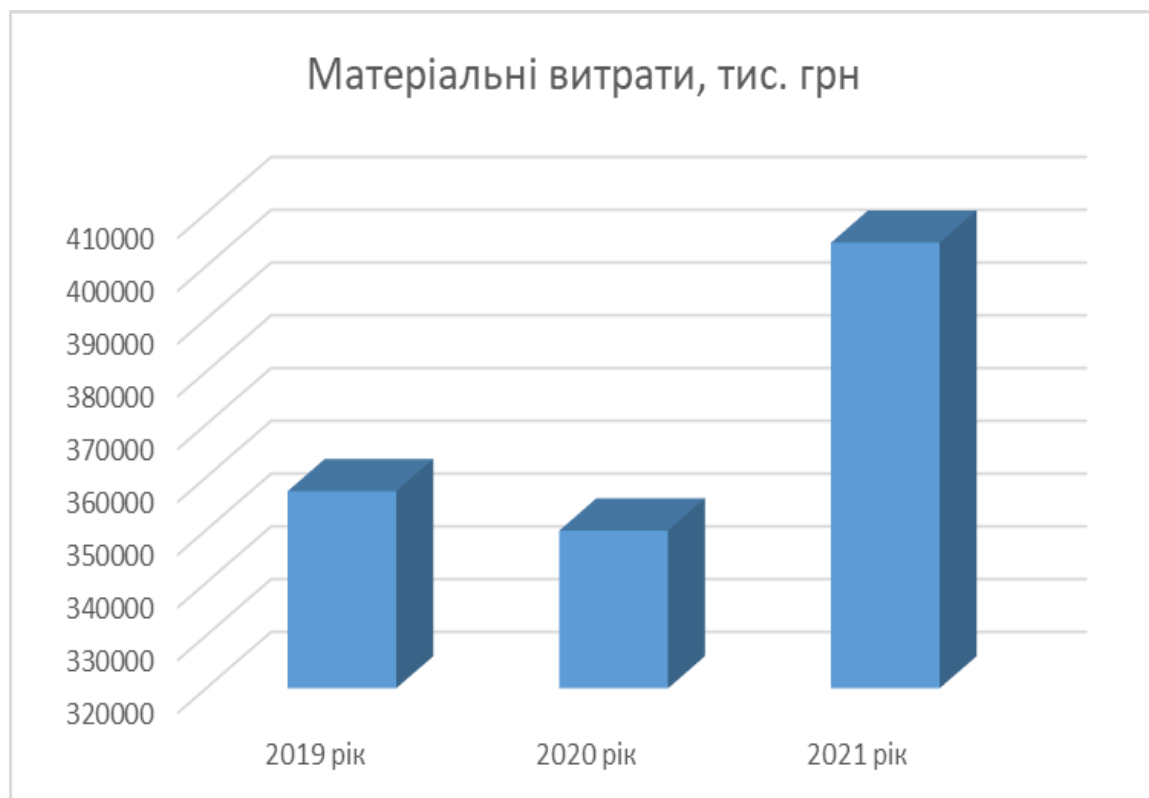


Рисунок 2.6 - Матеріальні витрати для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Вказано, що [27]: «показники рентабельності є основними показниками, що характеризують фінансові результати та ефективність діяльності підприємства. Показники рентабельності визначають прибутковість підприємства з різних позицій та формуються у групі відповідно до інтересів усіх учасників фінансово-економічного процесу та ринкового обміну».

У Додатку Г, Таблиця Г.3 подано основні показники для характеристики рентабельності для ДП ПрАТ «Оболонь Красилівське» за період 2019-2021 роки.

Середньорічна вартість основних виробничих фондів для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» знижується: близько на 10%. Середньорічна вартість

оборотних коштів для ДП ПрАТ «Оболонь Красилівське» знизилася у 2020 році: зниження на 44%. Але вже у 2020 році цей індикатор зріс на 61%.

Адміністративні витрати для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2021 році значно збільшились відповідно до 2019 року: зростання на 14%.

Величина чистого прибутку значно зменшилась відповідно до 2019 року – на 142%.

Валовий прибуток для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» з кожним роком мав зростання і в результаті зріс на 17%.

Наступним етапом оцінки ефективності для ДП «Оболонь» «Красилівське» є аналіз використання виробничого потенціалу підприємства. Ці характеристики знаходяться в таблиці Д.4 у додатку Г. У праці зазначається, що [28]: «потенціал підприємства в загальному розумінні сприймається як джерела, здібності, засоби, резерви, які можуть бути пущені в дію, використовувуватись для досягнення конкретної мети».

Зміни вищеописаної групи показників для ДП подано на діаграмі (рис. 2.7).

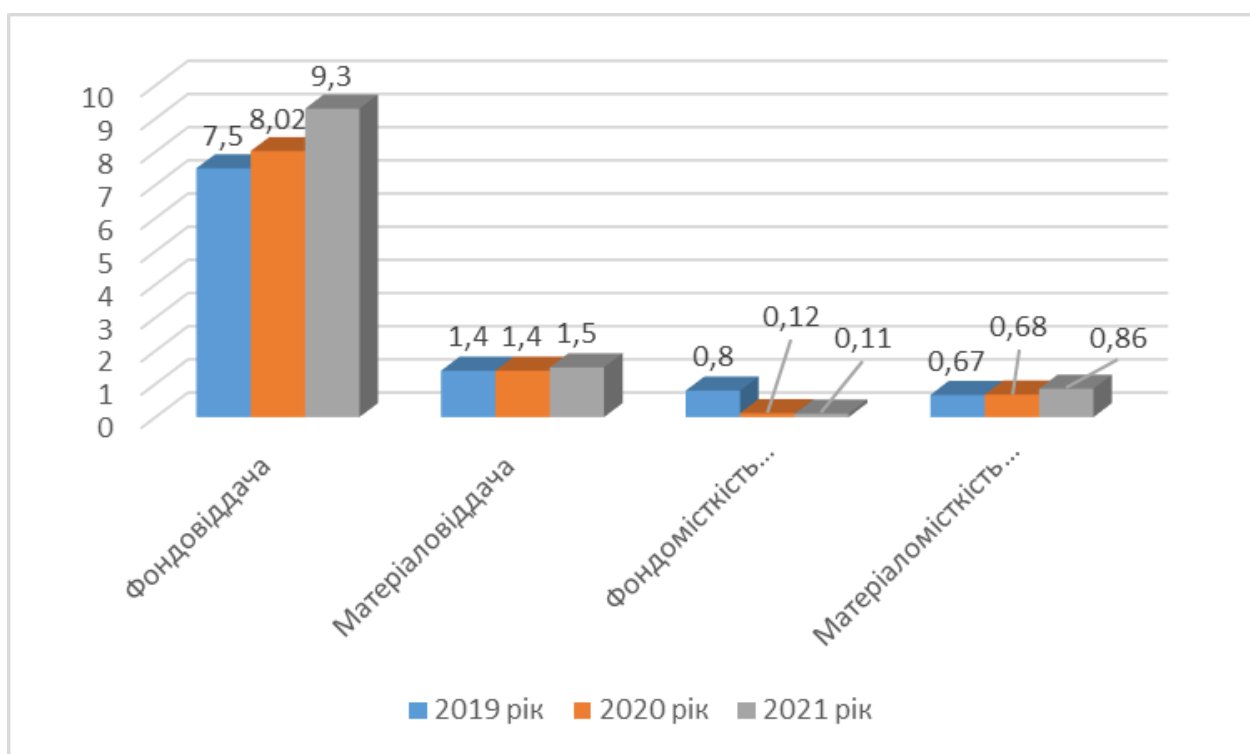


Рисунок 2.7 – Динаміка показників для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Аналіз ефективності системи управління для досліджуваного ДП дав змогу зробити висновок, що ДП успішно працює на ринку, долаючи досить складні умови діяльності. Щодо аналізованого періоду, то для ДП 2020 рік був найкращим за досліджуваний період, оскільки за більшістю показників відслідковували позитивну динаміку.

2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

У навчальному посібнику стверджується, що [29]: «внутрішнє середовище підприємства є цілісною системою взаємозв'язаних елементів, підсистем, компонентів, компонентів і факторів, які впливають на діяльність підприємства і з'являються в результаті управлінських рішень, і які підприємство може частково контролювати і виправляти».

У таблиці Д.1 Додатка Д виконано аналіз факторів внутрішнього середовища для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та запропоновано оцінку впливу цих факторів на ДП. Вплив факторів довкілля можна оцінити за допомогою експертного оцінювання. Аналіз факторів внутрішнього середовища ДП полягає в [30]: «аналізі стану його підсистеми та елементів зовнішньої середовища, а також вплив впливу на виробництво та ефективність підприємства та, як наслідок, визначення сильних сторін та слабких сторін підприємства».

У навчальному посібнику зазначено, що [31]: «аналіз зовнішнього середовища є об'єктивною оцінкою змін, що відбуваються у світі, в якому функціонує підприємство». Це так звана «система раннього попередження», яка дає змогу передбачити потенційні загрози та виявити потенційні можливості підприємства.

Фактори зовнішньої середовища для досліджуваного ДП також надають достатній вплив на функціонування підприємства. Вплив факторів мікросередовища на досліджуване ДП наведено у Додатку Д Таблиці Д.2.

Оцінка впливу мікросередовища на досліджуваному ДП також проводилася за допомогою експертного оцінювання. Для цього використовувалася така шкала оцінювання: якщо 3 бали – сильний фактор впливу; якщо 2 бали - фактор помірного впливу; якщо 1 бал – фактор слабкого впливу; якщо 0 балів - фактор впливу відсутній.

Фактори зовнішньої середовища мають важливу роль для функціонування ДП, оскільки впливають на його стратегію, його мету та тактику.

Оцінка впливу факторів макросередовища для досліджуваного ДП проводилася за такою шкалою оцінювання: якщо +1 бал - позитивний вплив; якщо -1 бал – негативний вплив.

Після оцінки впливу середнього впливу на досліджуване підприємство доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити вплив сильних та слабких сторін підприємства, а також оцінити можливості та загрози для функціонування підприємства.

У Додатку Д Таблиці Д.4 наведено виконаний SWOT-аналіз для досліджуваного ДП. В результаті ми дійшли висновку, що ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» займає досить стійку позицію серед своїх підприємств-конкурентів.

Додаток Д таблиця Д.5 проведений аналізує впливу сильних та слабких сторін досліджуваного ДП. В результаті прийшли до висновку, що найбільш вагомими для ДП є такі наступні фактори: висококваліфікований персонал, сучасне обладнання, зацікавленість персоналу, мотивація співробітників.

З НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ НА ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ «КРАСИЛІВСЬКЕ»

3.1 Аналіз управління прибутком на підприємстві

Для ефективного управління прибутком підприємства потрібно провести перевірку його прибутковості, для цього у дослідженні здійснено розрахунок показників рентабельності, які представлені в таблиці 3.1, а також проведено факторний аналіз прибутку досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.1 - Показники рентабельності для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показник	Розрахунок	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Рентабельність реалізації продукції, $K_{ррп}$	$\text{ф2р. 2190 або 2195} / \text{ф2 (р. 2050 + р. 2130 + р. 2150)}$	0,4	0,17	0,03
Рентабельність активів, $K_{ра}$	$\text{ф2р. 2350 або 2355} / ((\text{ф1 (р. 1300гр.3 + р. 1300гр.4)}) / 2)$	0,91	0,35	0,06
Рентабельність витрат основної діяльності, $K_{род}$	$\text{ф2р. 2090} / \text{ф2 р. 2050}$	0,23	0,253	0,254
Рентабельність власного капіталу, $K_{рвк}$	$\text{ф2р. 2350 або 2355} / ((\text{ф1 (р. 1495гр.3 + р. 1495гр.4)}) / 2)$	0,01	0,004	0,0007

На рисунку 3.1 представлено динаміку чистого прибутку ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за період 2019 – 2021 рр.



Рисунок 3.1 – Динаміка чистого доходу ДП ПрАТ «Оболонь»
«Красилівське»

Вихідні дані для факторного аналізу прибутку ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Вихідні дані для проведення факторного аналізу прибутку підприємства

Показник	2019 рік	2020 р.	2021 р.
	тис. грн		
Чистий дохід від реалізації продукції	532046	513695	590398
Валовий прибуток	101723	103839	119766
Собівартість продукції	430323	409856	470632
Адміністративні та інші операційні витрати	27609	28194	31737
Фінансовий результат від операційної діяльності	1489	407	-297
Індекс зміни цін	1,00	1,04	1,1

Далі розрахуємо обсяг реалізації у базисних цінах:

$$O_{p\ 2020\ бц} = 513695 / 1,04 = 493937,5 \text{ тис. грн}$$

$$O_p 2021_{\text{бц}} = 590398 / 1,1 = 536725,5 \text{ тис. грн}$$

Розрахуємо зміну обсягів реалізації, враховуючи індекс цін:

$$\Delta O_p 2020_{\text{бц}/2019} = 493937,5 / 532046 = 0,93$$

$$\Delta O_p 2021_{\text{бц}/2020} = 536725,5 / 513695 = 1,04$$

Фінансовий результат від операційної діяльності змінився за рахунок зміни обсягів реалізації:

$$\Phi P_{\Delta op 2020/2019} = 3081 \cdot (-0,07) = -215,67 \text{ тис. грн}$$

$$\Phi P_{\Delta op 2021/2020} = -297 \cdot 0,04 = -11,87 \text{ тис. грн}$$

Розрахуємо фінансовий результат звітного періоду відповідно до базисної собівартості та базисною ціною:

$$\Phi P_{2020_{\text{бс бц}}} = 493937,5 - 0,93 \cdot 430323 - 27609 = 66128,11 \text{ тис. грн}$$

$$\Phi P_{2021_{\text{бс бц}}} = 536725,5 - 1,04 \cdot 409856 - 28194 = 82281,26 \text{ тис. грн}$$

Вплив динаміки асортименту послуг підприємства на фінансовий результат:

$$\Phi P_{\Delta ac 2020/2019} = 66128,11 - 0,93 \cdot 1489 = 64743,34 \text{ тис. грн}$$

$$\Phi P_{\Delta ac 2021/2020} = 82281,26 - 1,04 \cdot 407 = 81857,98 \text{ тис. грн}$$

Вплив динаміки рівня собівартості на фінансовий результат:

$$\Phi P_{\Delta sob 2020/2019} = 0,93 \cdot 430323 - 409856 = -9655,61 \text{ тис. грн}$$

$$\Phi P_{\Delta sob 2021/2020} = 1,04 \cdot 409856 - 470632 = -44381,76 \text{ тис. грн}$$

Вплив динаміки рівня адміністративних та інших операційних витрат:

$$\Phi P_{\Delta vitp 2020/2019} = 27609 - 28194 = -585 \text{ тис. грн}$$

$$\Phi P_{\Delta vitp 2021/2020} = 28194 - 31737 = -3543 \text{ тис. грн}$$

Вплив динаміки рівня цін:

$$\Phi P_{\Delta ц 2020/2019} = 513695 - 493937,5 = 19757,5 \text{ тис. грн}$$

$$\Phi P_{\Delta ц 2021/2020} = 590398 - 536725,5 = 53672,5 \text{ тис. грн}$$

За результатами виконаного факторного аналізу можна зробити наступні висновки:

– зміни в асортименті послуг ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» збільшили фінансовий результат підприємства у 2020 році на 64743,34 тис. грн, у 2021 р. – на 81857,98 тис. грн;

– динаміка собівартості продукції та послуг ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» негативно вплинули на результативність його діяльності та обумовили скорочення фінансового результату від операційної діяльності у 2020 році на 9655 тис. грн та у 2021 р. – на 44381,76 тис. грн;

– рівень адміністративних та інших операційних витрат збільшився за досліджуваний період, що негативно вплинуло на фінансовий результат підприємства;

– зростання цін на продукцію та послуги ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» позитивно вплинуло на рівень його прибутковості та зумовило збільшення його фінансового результату у 2020 р. на 19757 тис. грн, а у 2021 р. – 53672 тис. грн.

Управління прибутком у ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» здійснює Директор, комерційний та технічний директор, заступники, відділ бухгалтерії, планово-економічний відділ, а також відділ управління проектами.

Директор приймає кінцеве рішення щодо стратегії управління прибутком ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та доручає підготувати відповідний комплекс управлінських рішень.

Основні завдання ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» в сфері управління прибутком:

- збільшення прибутковості підприємства;
- підвищення фінансової незалежності підприємства;
- забезпечення платоспроможності підприємства;
- мінімізація фінансового ризику підприємства;
- стабілізація цільового рівня ділової активності підприємства.

3.2 Рекомендації щодо шляхів удосконалення управління прибутком на підприємстві

Один із способів удосконалення управління прибутком підприємства – посилення контролю за розподілом прибутку на підприємстві. Мельник Т.Ю. запропонував розділити процес управління на два етапи в [32]:

- «– розподіл загального прибутку між підприємством та державою;
- розподіл чистого прибутку на капіталізовану та споживану частини».

Якщо перший етап контролю управління розподілом прибутку регулюється державою через нормативні акти, основним є Податковий кодекс України [13], то при реалізації другого етапу суб'єкт господарювання має певну свободу, яка має обмеження у вигляді кваліфікації керівників, фінансовий стан підприємства та розмір прибутку, який після оподаткування залишається у розпорядженні підприємства. підприємств. Також автор наголошує в [32]: «що для ефективного розподілу чистого прибутку підприємства необхідно розробити систему економічно обґрунтованих нормативів (кошторисних показників) розподілу прибутку».

Таким чином, наявність бюджетної моделі підприємства є обов'язковим застосуванням цих норм. Оскільки контроль розподілу прибутку на основі бюджетних індикаторів не може існувати як самостійний управлінський процес, виникає необхідність узгодження планових бюджетних показників із плановими показниками самого підприємства у системі управління ризиками.

Також автор пропонує розраховувати значення норми розподілу прибутку залежно від стадії життєвого циклу підприємства [32]:

«– На етапі створення рекомендується капіталізація прибутку на рівні 100%;

- на стадії зростання капіталізація прибутку має бути на рівні 80 – 100 %, споживання прибутку – 0 – 20 %;

- на стадії зрілості капіталізація прибутку становить приблизно 60 – 80 %, а споживання прибутку – 20 – 40 %;

- на стадії спаду норми розподілу прибутку залежатимуть від подальшої стратегії підприємства».

Пропозиції автора логічні, але певним недоліком зазначеного нормування є її суб'єктивність та недостатня обґрунтованість. Крім того, автор зазначає, що тільки на стадії рецесії норми розподілу прибутку залежать від стратегії підприємства, при цьому це є актуальним для кожної зі стадій життєвого циклу підприємства.

Зупинимося на такому напрямі вдосконалення управління прибутком, як стрес-тестування, який пропонуємо використовувати на практиці для досліджуваного підприємства. Козак Л. С., Данчук В. В., Данчук М. В. пропонують застосовувати синергетичний метод оцінки ризиків при здійсненні стрес-тестування процесів управління [33].

Методичний підхід стрес-тестування стає все популярнішим у зв'язку з зростаючою ризикованістю середовища, у якому працює ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Процедура тестування дозволяє [33]: «створювати сценарії та технології розрахунку впливу екстремальних змін факторів бізнес-середовища, які можуть завдати значної шкоди підприємству». Метою стрес-тестування є одержання альтернативного сценарію розвитку компанії у відповідь на стресові значення ринкових факторів.

Вдосконалювати управління прибутком шляхом застосування концепції інтегрованої організації управлінського контролю пропонує Кузнєцова С. А. в [34], тобто неварто окремо аналізувати питання управління прибутком, оскільки лише у відносинах управлінського контролю об'єктів можуть бути визначені дійсно перспективні шляхи вдосконалення управління прибутком підприємства.

О. Стрешенець наголошує в [35]: «що у управлінні прибутком підприємства найважливішим питанням є використання результатів економічного аналізу, тому ключовим напрямом удосконалення управління

прибутком підприємства є використання сучасних методологічних підходів до планування. прибуток підприємства, що є відправною точкою в управлінні прибутком». Автор також підкреслює в [35]: «що ефективність управління прибутком забезпечується не лише за рахунок максимізації обсягу продажу продукції компанії, а й за рахунок економії витрат. Скоротити витрати на управління прибутком можна за рахунок раціональнішого використання фінансового, людського та інформаційного потенціалу підприємства». Для діагностики якості управління прибутком в цій праці пропонується використати показник рентабельності власного капіталу, що описує розмір прибутку, отриманого власниками з кожної гривні, вкладеної в власне підприємство.

Наведено результати систематизації основних напрямів удосконалення управління прибутком на підприємстві згідно з [35] на рисунку 3.1, відповідно до якого складовою управління прибутком є комплекс рішень, що забезпечують розвиток підприємства, зростання його частки на цільовому ринку за рахунок підвищення якості продукції та конкурентоспроможності. Крім того, важливим напрямом удосконалення управління прибутком є робота з персоналом підприємства. Автор наголошує, що ефективне управління не є можливим без постановки конкретних завдань за конкретними виконавцями.

Особливу увагу рекомендується приділити порядку підбору персоналу та його атестації. Це важливо, оскільки неможливо підвищити ефективність використання кадрового потенціалу підприємства без урахування його особистих якостей та їх прагнення до довготермінової роботи з підприємством.

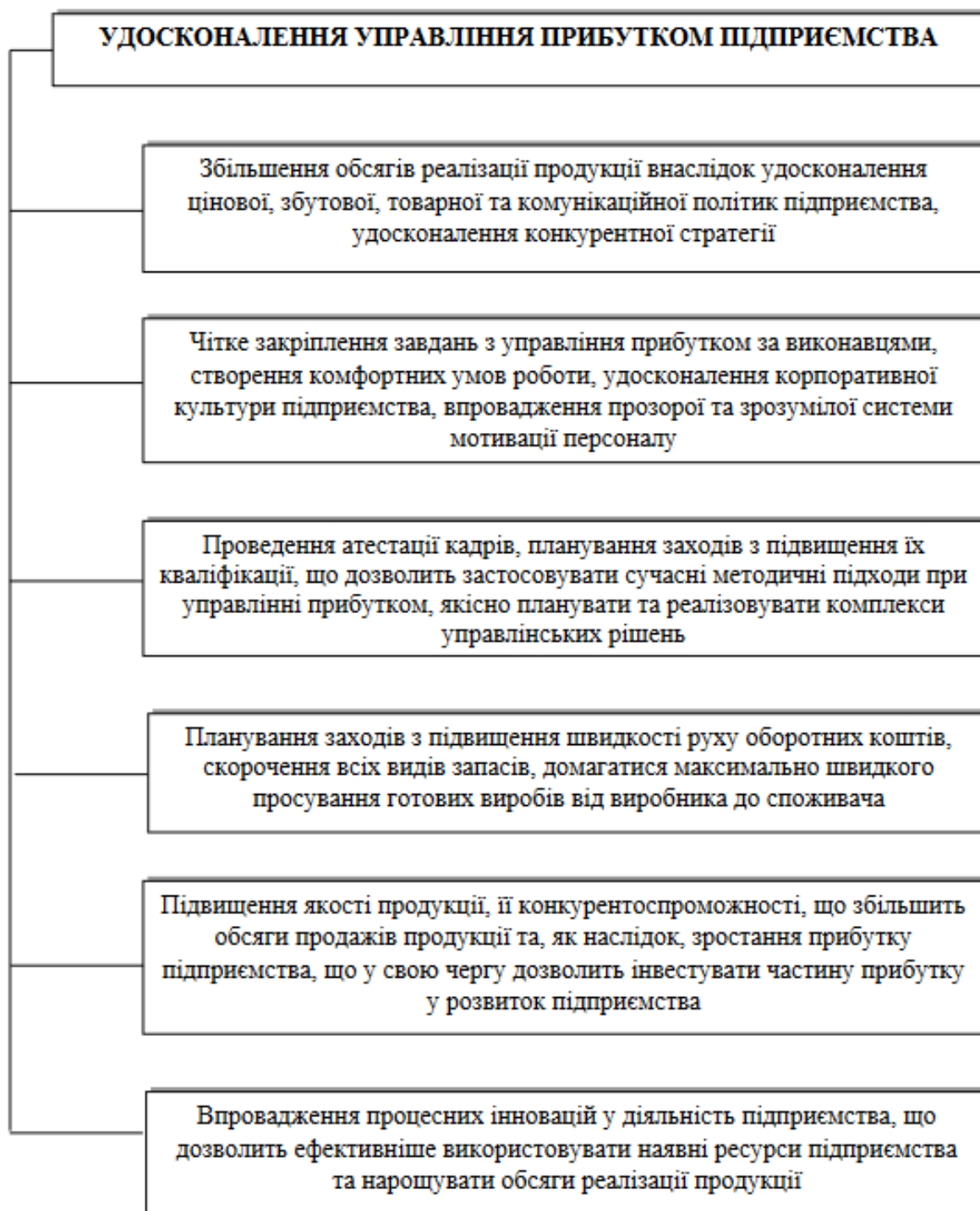


Рисунок 3.1 - Напрями вдосконалення управління прибутком підприємства згідно з [35]

Бершадська І. І. та Тульчинська С. О. також наголошують на важливості попереднього аналізу діяльності підприємства у процесі управління прибутком. Автори рекомендують проводити в [36]:

«- горизонтальний аналіз результатів діяльності підприємства визначення динаміки змін;

- вертикальний аналіз вивчення структури активів і пасивів підприємства;
- Факторний аналіз для оцінки впливу факторних характеристик на результуючий показник».

Факторний аналіз для оцінки впливу факторних характеристик на результуючий показник був виконаний в попередньому пункті поточного дослідження.

Також у праці сформульовані умови забезпечення ефективного управління прибутком, які необхідно враховувати при плануванні заходів щодо вдосконалення управління прибутком підприємства [36]:

«- максимізація прибутку фірми, обмеженнями цього зростання є ємність цільового ринку збуту продукції, виробнича потужність фірми та її ресурсний потенціал;

- моніторинг показників прибутковості вкладеного капіталу;
- визначення балансу між рентабельністю та ризикованістю операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства;
- відповідність цілей управління прибутком цілям стратегічного розвитку підприємства;
- забезпечення високої якості прибутку, під яким розуміється такий рівень прибутку підприємства, який стимулює його розвиток у довгостроковій перспективі перспектива».

Тюленєва Ю.В. та Бондаренко Н.С. пропонують наступний алгоритм управління прибутком в [37]:

- «- пошук інформації для оцінки ефективності господарської діяльності підприємства;
- систематизація вплив екзогенних та ендогенних факторів на ефективність процесу управління прибутком підприємства;
- аудит управління прибутком на підприємстві в попередні планові періоди;

- обґрунтування комплексів управлінських рішень для ефективного управління прибутком підприємства;

- аналіз стратегічних та тактичних цілей підприємства та за результатами цього аналізу визначення пропорцій розподілу прибутку;

- забезпечення контролю за виконанням розроблених комплексів управлінських рішень та коригування заходів щодо управління прибутком підприємства відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища».

За наведеним алгоритмом доцільно планувати заходи щодо вдосконалення управління прибутком ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (Таблиця Е.1 Додаток Е).

Таким чином, узагальнюючи все вище наведене та пропозиції науковців щодо вдосконалення управління прибутком підприємства, варто виділити найбільш поширені рекомендації щодо цього, які пропонуємо використовувати на досліджуваному підприємстві ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»:

- виокремити основні напрямки використання прибутку підприємства, оптимізувати структуру фонду споживання, приділяючи велику увагу матеріальному стимулюванню персоналу для недопущення зростання плинності кадрів;

- ухилення від використання прибутку товариства не за його призначенням;

- визначитись з економічно доцільним розміром резервного фонду, провести ревізію цільових фондів підприємства та оптимізувати їхню кількість;

- розробити сценарій для використання прибутку підприємства;

- збільшення контролю за виконанням планів, аналіз доходів, отриманих у базовому періоді та виявлення резервів, які сприятимуть максимізації прибутку, а також планування формування, розподілу та використання прибутку в наступні періоди.

При вдосконаленні процесу управління прибутком потрібно також застосовувати системний підхід, оскільки він враховує тактичні та стратегічні аспекти управління, спрямовані на максимізацію прибутку на коротко- і довгострокові перспективи. Для підтримання ефективного управління прибутковістю необхідно своєчасно впровадити систему завдань щодо використання прибутку та відразу встановити оптимальні ліміти на рівень її споживання.

ВИСНОВКИ

Розвиток підприємства - одне з актуальних завдань управління, реалізація якої здійснюється за допомогою управління розвитком - постійного цілеспрямованого на цей процес для досягнення поставлених цілей.

На основі аналізу поглядів вчених на зміст категорії «управління розвитком» пропонується таке визначення: планомірний, планомірний, цілеспрямований вплив керуючої підсистеми на керовану, що здійснюється з урахуванням впливу та стану факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, з метою забезпечення процесу переходу від поточного стану системи (підприємства) до кращого (ідеального) порівняно з її попереднім станом.

Другий розділ роботи присвячений аналізу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Ознайомлено з історією діяльності досліджуваного підприємства. Також було розглянуто організаційну структуру підприємства, що забезпечує досить прибуткову та рентабельну роботу підприємства. Також було проведено комплексний аналіз діяльності підприємства з метою виявлення економічних проблем. Підприємство перебуває у задовільному стані за переважною більшістю показників, що були розраховані в роботі, а незначне погіршення деяких з них було можна обґрунтувати нестабільним станом довкілля.

Управління розвитком складається на основі певних принципів; крім того, цей процес реалізує управлінські функції планування, організації, мотивації, контролю та оцінки рівня досягнення результатів, поставлених цілями розвитку підприємства.

Управління прибутком підприємства є значним компонентом його системи управління розвитком. Стратегія управління прибутком відноситься до функціональних стратегій підприємства, що входять до його стратегічного набору. Проблема узгодження стратегії управління прибутком щодо стратегії управління потенціалом підприємства та з загальною стратегією його розвитку мають першорядне значення при плануванні системи господарських рішень

підприємства в умовах ризику та невизначеності, в якому перебуває наразі Україна.

При організації управління прибутком компанії необхідно враховувати як кількісні, так і й якісні характеристики.

Управління прибутком у ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» здійснює Директор, комерційний та технічний директор, заступники, відділ бухгалтерії, планово-економічний відділ, а також відділ управління проектами.

Директор приймає кінцеве рішення щодо стратегії управління прибутком ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та доручає підготувати відповідний комплекс управлінських рішень.

Основні завдання ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» в сфері управління прибутком:

- збільшення прибутковості підприємства;
- підвищення фінансової незалежності підприємства;
- забезпечення платоспроможності підприємства;
- мінімізація фінансового ризику підприємства;
- стабілізація цільового рівня ділової активності підприємства.

Таким чином, при вдосконаленні управління прибутком підприємства, варто виділити найбільш поширені рекомендації, які пропонуємо використовувати на досліджуваному підприємстві ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»:

- виокремити основні напрямки використання прибутку підприємства, оптимізувати структуру фонду споживання, приділяючи велику увагу матеріальному стимулюванню персоналу для недопущення зростання плинності кадрів;

- ухилення від використання прибутку товариства не за його призначенням;
- визначитись з економічно доцільним розміром резервного фонду, провести ревізію цільових фондів підприємства та оптимізувати їхню кількість;
- розробити сценарій для використання прибутку підприємства;
- збільшення контролю за виконанням планів, аналіз доходів, отриманих у базовому періоді та виявлення резервів, які сприятимуть максимізації прибутку, а

також планування формування, розподілу та використання прибутку в наступні періоди.

При вдосконаленні процесу управління прибутком потрібно також застосовувати системний підхід, оскільки він враховує тактичні та стратегічні аспекти управління, спрямовані на максимізацію прибутку на коротко- і довгострокові перспективи. Для підтримання ефективного управління прибутковістю необхідно своєчасно впровадити систему завдань щодо використання прибутку та відразу встановити оптимальні ліміти на рівень її споживання.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. «Розвиток» . Словник української мови: в 11 томах. Т. 8. 1977. С. 631. – Режим доступу: <http://sum.in.ua/s/rozvytok>
2. Коваленко Н. В. Ефективне управління розвитком промислових підприємств: концептуальні засади. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 38. С. 23-35. . – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2019_38_5
3. Дунда С. П. Розвиток підприємства та оцінка факторів, що на нього впливають. Ефективна економіка, 2016. № 12. . – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5329>
4. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
5. Жилінська Л. О., Розумчук О. О. Теоретичні аспекти щодо управління розвитком підприємства. Управління економікою: теорія та практика. 2014. С. 94-106. . – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ue_2014_2014_9
6. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. Проблеми економіки 2020. № 1 (43), С. 214-226
7. Гуменюк В. С. Теоретичні основи управління прибутком підприємств / В. С. Гуменюк // Інфраструктура ринку. – 2018. – № 20. – С. 51 – 55.
8. Жигалкевич Ж. М. Система управління прибутком як умова ефективного функціонування підприємством / Ж. М. Жигалкевич, Е. С. Фісенко // Економіка і суспільство. – 2016. – № 4. – С. 145 – 148.
9. Єпіфанова І. Ю. Прибутковість підприємства: сучасні підходи до визначення сутності / І. Ю. Єпіфанова, В. С. Гуменюк // Економіка та суспільство. – 2016. – С. 189 – 192.
10. Вишневський О. С. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання : монографія / О. С. Вишневський. – Київ, 2018. – 156 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://iie.org.ua/wp->

content/uploads/2019/01/mono_Vishnevskiy_ukr_2018.pdf, вільний. – Загол. з екрану. – Мова укр.

11. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення : монографія / В. П. Мікловда, І. Г. Брітченко, Н. Ю. Кубіній, Ю. О. Дідович. – Полтава : ПУЕТ, 2013. – 218 с.

12. Николишин С. Є. Прибуток підприємства та особливості управління ним / С. Є. Николишин // Молодий вчений. – 2017. – № 2 (42). – С. 299 – 303.

13. Податковий кодекс України. Редакція від 13.08.2020 р.

14. Коваленко Д. І. Формування стратегії управління прибутковістю підприємства / Д. І. Коваленко, В. І. Бейгул // Міжнародний науковий журнал. – 2015. – № 2. – С. 43 – 48.

15. Власенко Т. Ю. Прибутковість підприємства: сутність та ефективність управління / Т. Ю. Власенко, О. С. Стародубцева // Молодий вчений. – 2018. – № 12 (64). – С. 256 – 259.

16. Куцик П. О. Оцінка ефективності контролінгу у системі управління підприємства / П. О. Куцик, С. І. Головацька // Економічний аналіз. – 2017. – т. 27. – № 2. – С. 145 – 155.

17. Мартиненко В. П. Оцінка управління процесом формування прибутковістю суб'єкта господарювання / В. П. Мартиненко, І. Л. Кушик // Інфраструктура ринку. – 2018. – № 17. – С. 163 – 168.

18. Ніпіаліді О. Практика управління прибутком підприємств в умовах проциклічності економіки / О. Ніпіаліді // Міжнародний науковий журнал. – 2016. – № 3. – С. 19 – 30.

19. Гринів Л. В. Методи оцінки ефективності прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності / Л. В. Гринів, О. П. Вачіль // Вісник Прикарпатського університету. Економіка. – 2015. – № 11. – С. 292 – 296.

20. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства / кол. монографія за ред. П. П. Микитюка. – Тернопіль: Економічна думка, 2017. – 400 с.

21. Бершадська І. І. Методи управління прибутком підприємства / І. І. Бершадська, С. О. Тульчинська // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. – 2017. – № 20. – С. 181 – 188.
22. Сьомкіна Т. В. Методологічні засади управління прибутком торговельного підприємства / Т. В. Сьомкіна, І. В. Гужавіна, О. М. Згурська // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2020. – № 1 (31). – С. 107 – 113.
23. Нечаєва І. А. Оцінка ефективності менеджменту організації на прикладі машинобудівного підприємства / І. А. Нечаєва, І. О. Савчук // Молодий вчений. – 2016. – № 11 (38). – С. 635 – 639.
24. Маркіна І. А. Управління прибутком торговельних підприємств : монографія / І. А. Маркіна, В. Л. Вороніна. – Полтава: ПП «Астроя». 2018. – 167 с.
25. Офіційний сайт ПрАТ «ОБОЛОНЬ». – Режим доступу: <https://obolon.ua/ua/about/history>
26. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 560 с.
27. Дьордяй В.П., Макарович В.К. Класифікація операційних витрат підприємств енергорозподільчої галузі / В.П. Дьордяй, В.К. Макарович // Глобальні та національні проблеми економіки: Електронне наукове видання. – Миколаїв: Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, 2017. – Випуск 17. – С. 826-830.
28. Круш П. В., Бойко Т. О. Система управління виробничим потенціалом підприємства в сучасних умовах. Підприємство та інновації. 2015. №1. С. 75-83.
29. Скриньковський Р. М., Семчук Ж. В., Гарасим Л. С. ДІАГНОСТИКА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ВИВЧЕННЯ СИЛЬНИХ І СЛАБКІХ ЙОГО СТОРІН. Ефективна економіка № 3, 2016. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/322454469.pdf>
30. Крисько Ж. Адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища через механізм реструктуризації / Ж. Крисько // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 2. – с.38-42.

31. Бочкарьова Т.О., Кулинич Р.О., Пігуль Н. Г. Показники рентабельності підприємств різних галузей України та шляхи підвищення їх рівня. Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 188–193.

32. Мельник Т. Ю. Теоретичні аспекти аналітичного забезпечення контролювання розподілу прибутку підприємства / Т. Ю. Мельник // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. – 2015. – ч. II. – № 12. – С. 201 – 205.

33. Данчук В. Д. Стрес-тестування підприємницької діяльності підприємства з використанням синергетичного методу оцінювання ризиків / В. Д. Данчук, Л. С. Козак, М. В. Данчук // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 9 (171). – С. 189 – 198.

34. Розвиток фінансового менеджменту в умовах хаотичного структурування економіки : монографія / (С. А. Кузнецова, О. В. Лебідь, В. М. Косарєв та ін.); за заг. наук. ред. С. А. Кузнецової. – Дніпропетровськ : Акцент ПП, 2015. – 277 с.

35. Стрішенець О. Аналітичні підходи до управління прибутком на підприємстві / О. Стрішенець // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету ім. Л. Українки. – 2018. – № 2. – С. 18 – 25.

36. Тульчинська С. О. Напрями удосконалення управління прибутком на підприємстві / С. О. Тульчинська, І. І. Бершадська. – 2018. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/6.pdf, вільний. – Загол. з екрану. – Мова укр.

37. Бондаренко Н. С. Удосконалення управління прибутком на підприємстві / Н. С. Бондаренко, Ю. В. Тюленева – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102586/97662>, вільний. – Загол. з екрану. – Мова укр.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 - Погляди науковців на зміст категорії «розвиток підприємства»

Визначення категорії	Джерело
Розвиток підприємства – це “ перехід з одного стану в інший, який здійснюється у формі змін. Новий стан характеризується новими параметрами та їх значеннями, що відрізняє розвиток від зростання, де передбачається лише кількісне збільшення значень параметрів, а не набуття системою нових”	Баланович А. М.
Розвиток підприємства – це “ складний соціально-економічний феномен, що представляє собою сукупність змін у виробничокомерційної системі підприємства, які зумовлені різними чинниками і призводять до переходу від одного відносно стійкого стану рівноваги до іншого. Зміни такого роду мають такі характеристики, як напрямок, швидкість, об’єкт-предмет, причина-фактор, стан-результат”	Богатирьов І. О.
Розвиток підприємства – це “ послідовна зміну сфер діяльності, закономірно викликана як реактивною, так і проактивною реакцією менеджменту на вплив факторів внутрішнього й зовнішнього середовища, з метою досягнення стабільного та ефективного стану всіх елементів суб’єкта господарювання”	Дячков, Д.В, Бондар, Т.А, Дарнєв, М.К.
Розвиток підприємства – “ процес, який не припиняється в часі, триває плановірно, має стрибкоподібний характер та відбувається з використанням як якісних, так і кількісних змін, для переходу різноманітних підсистем на якісно новий рівень завдяки адаптації до факторів внутрішнього і зовнішнього середовища з метою досягнення максимально ефективного стану підприємства”.	Жилінська Л. О., Розумчук О.О.
“ Розвиток підприємства – це сукупність змін різної економічної природи, спрямованості, інтенсивності, що об’єктивно відбуваються у соціально-економічній системі підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а також призводять до переходу та фіксації підприємства у різних організаційно-економічних станах (відносно стійкого характеру)”.	Коваленко Н.В.
Економічний розвиток підприємства - це “ цілеспрямовані, незворотні кількісні та якісні зміни, що відбуваються під впливом певних закономірностей та призводять до структурних перетворень, забезпечуючи ефективне функціонування підприємства в довготривалому періоді”.	Матішак Ю.
Розвиток підприємства - це “ керований процес зміни стану підприємства під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, завдяки якому досягається його більш ефективне функціонування”.	Соріна О.О.
Розвиток підприємства – це “ сукупність процесів зміни структурного, якісного та кількісного характеру системи під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища для досягнення мети і цілей, результатом якого є перехід від одного життєвого циклу до іншого”	Терлецька В.О.

Таблиця А.2 - Класифікація форм та видів розвитку

Критерій класифікації	Види розвитку	Визначення
За швидко- плинністю змін	Еволюційний	Вид розвитку, який передбачає поступову, стабільну, стійку та плавну адаптацію підприємства до нових умов
	Револьюційний	Стрібкоподібний розвиток, фазовий перехід, пов'язаний з докорінною зміною стану підприємства
За комплексністю	Системний	Розвиток, який охоплює всі підсистеми підприємства та потребує наявності об'єднуючої стратегії
	Безсистемний	Розвиток, який не враховує системні зв'язки; як правило, виникає за відсутності стратегії
За напрямом	Прогресивний	Розвиток, внаслідок якого відбувається зростання загального якісного рівня системи та її окремих кількісних та якісних характеристик
	Регресивний	Розвиток, внаслідок якого відбувається зниження якісних і кількісних характеристик системи та її загального якісного рівня
За характером зміни	Екстенсивний	Розвиток, який пов'язаний з проявом і збільшенням того, що вже існує
	Інтенсивний	Розвиток, який супроводжується виникненням якісно нових форм.
За охопленням (масштабом)	Односферний	Охоплює одну із сфер діяльності підприємства
	Багатосферний	Значний за кількістю та масштабами завдань; викликає зміни у підрозділах та підсистемах всього підприємства
За сферою реалізації	Організаційний	Стосується процесів розвитку структур та систем управління, ініціатив, сфер відповідальності тощо
	Технікотехнологічний розвиток	“Зміни техніко-технологічної системи підприємства, що зумовлюють підвищення (зниження) рівня прогресивності технологічних процесів, рівня технічної ефективності функціонування виробництва”
	Соціальний розвиток	“Сукупність змін, які зумовлюють покращання (погіршення) соціально-психологічного клімату на підприємстві, а також його перехід на якісно новий рівень”
	Економічний розвиток	“Сукупність безперервних змін, які сприяють удосконаленню (погіршенню) методів, способів, форм економічних розрахунків та всієї економічної роботи”
За типом тренду	Лінійний	Сукупність змін, загальний напрям яких можна відобразити за допомогою лінійної функції
	Нелінійний	Сукупність змін, загальний напрям яких неможливо відобразити за допомогою лінійної функції
За тривалістю	Короткостроковий	Триває відносно невеликий проміжок часу
	Довгостроковий	Триває великий проміжок часу

Таблиця А.3 - Погляди науковців на зміст категорії “ управління розвитком підприємства”

Визначення категорії	Джерело
“ Управління розвитком – це поетапний процес, метою якого є підвищення рівня потенціалу підприємства і підвищення його конкурентоспроможності на ринку”. “ Управління розвитком підприємства – це поетапний управлінський процес планування, організації та контролю діяльності підприємства з метою введення та реалізації нововведень на майбутню перспективу”	Коваленко Н.В.
“ Управління розвитком підприємства реалізується у вигляді комплексу програм, що компенсують і коректують впливи в рамках виділеного бюджету для досягнення цілей, що забезпечують життєздатність, конкурентноздатність, стійкість та ефективність підприємства в довгостроковій перспективі”.	Філіпішин І.В.
Управління розвитком підприємства – “ цілеспрямований вплив керуючої системи на керувану з метою забезпечення процесу переходу від поточного стану підприємства до кращого (досконалішого) порівняно з попереднім станом, у відповідності до поставлених цілей”	Хвостіна І.М.
Управління розвитком підприємства – “ систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на працівників, ресурси підприємства з метою підвищення рівнів організованості й конкурентоспроможності промислового підприємства за допомогою необхідних і достатніх способів впливу”	Щеглова О.Ю., Судакова О.І., Каширнікова І.О.
“ Під управлінням розвитком промислового підприємства розуміється процес зміни руху підприємства у позитивному напрямі, що виникає під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, задля виконання його місії та досягнення стратегічних цілей підвищення рівня розвитку (збалансований, сталий тощо) за усіма сферами діяльності (економічна, соціальна, екологічна й ін.).”	Ястремська О. М., Ястремська О. О.

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 - Методичні підходи до оцінювання ефективності управління прибутком

Автор	Сутність підходу	Інформація для застосування підходу	Примітки
Кошельок Г. В.	стрес-тестування: аналіз чутливості грошових потоків до зміни факторів ризику (моделюються наслідки зміни одного фактору ризику або групи тісно взаємопов'язаних факторів, при цьому значення інших факторів залишаються без змін)	прогнозні значення майбутніх прибутків та ключові фактори ризику, історичні та гіпотетичні сценарії розвитку підприємства у плановий період	результати стрестестів необхідно розглядати як у межах комплексу інструментів управління ризиками, так і під час визначення величини капіталу, необхідного для покриття ризиків
Мартиненко В. П., Кушик І. Л.	розрахунок показників ефективності використання основних виробничих фондів, трудових ресурсів, матеріальних ресурсів та обігових фондів	дані щодо структури та вартості основних виробничих фондів, кількісного та якісного складу персоналу, розмір власного капіталу, собівартість продукції, обсягів реалізації тощо	застосування цього підходу дозволяє комплексно оцінити управління прибутком підприємства від операційної діяльності
Куцик П. О., Головацька С. І.	визначення ефективності системи контролінгу за управлінням прибутком підприємства за кількісними та якісними показниками	приріст грошового потоку внаслідок удосконалення управління прибутком, величина витрат на удосконалення управління прибутком	дозволяє комплексно оцінити наслідки удосконалення управління прибутком за кількісними та якісними показниками
Ніпіаліді О.	визначення ефективності забезпечувальних складових (організаційної, кадрової, інформаційної, методологічної та методичної) управління прибутком підприємства	інформація щодо якості виконання планових завдань, продуктивності роботи персоналу, адекватності системи моніторингу підприємства, методичних підходах, що застосовуються при управлінні прибутком	доцільно виділити також ресурсну складову, оскільки у запропонованих складових відображено лише кадрові ресурси підприємства, не ураховані матеріальні та фінансові ресурси, що актуально при управлінні прибутком

Продовження таблиці Б.1

Гринів Л. В., Вачіль О. П.	визначення ефективності управління прибутком з позиції теорії ігор	платіжна матриця, елементами якої є прибуток підприємства унаслідок реалізації альтернативних стратегій управління прибутком	при виборі оптимальної стратегії важливим є обраний критерій відсіювання альтернатив (критерій Вальда, оптимізму, Севіджа або Гурвіца)
Сьомкіна Т. В., Гужавіна І. В., Згурська О. М.	визначення розміру суми «межі безпеки» або «запасу міцності» підприємства як результат управління прибутком підприємства	зменшення обсягу реалізації при несприятливій кон'юктурі ринку при збереженні прибутковості операційної діяльності	є подальшим розвитком методичного підходу визначення точки беззбитковості виробництва



Рисунок Б.2 - Показники ефективності управління прибутком від операційної діяльності

Таблиця Б.3 – Якісні показники оцінювання ефективності управління прибутком підприємства

Назва показника	Ознака оцінювання	Показник оцінювання
Інформаційні ознаки		
Достовірність	кваліфікація осіб, що надають інформацію	кількість виявлених помилок у процесі перевірки наданої інформації
Об'єктивність	перевірка компетентності та зацікавленості осіб, що надають інформацію	Кількість випадків некоректної інтерпретації інформації суб'єктами, що її надають у системі управління прибутком
Релевантність	відповідність наданої інформації завданням управління прибутком підприємства	значущість інформації для процесу управління прибутком
Повнота	оптимальність обсягу інформації для користувачів різних рівнів управління підприємством	відповідність отриманої інформації запитам в системі управління прибутком підприємства
Своєчасність	актуальність інформації для відповідної мети управління прибутком	відсоток досягнення мети управління прибутком підприємства
Комплексність	кількісні та якісні показники, які характеризують основні функціональні підсистеми управління прибутком	синергетичний ефект від інформаційного забезпечення процесу управління прибутком підприємства
Компаративність	формування бази даних щодо відхилень планових та фактичних показників у сфері управління прибутком	своєчасність діагностування характеру відхилень між плановими та фактичними показників управління прибутком підприємства
Економіко-стратегічні ознаки		
Рівень досягнення економічних цілей підприємства	оцінювання фінансового стану підприємства: платоспроможності, фінансової незалежності та ділової активності	коефіцієнти загальної, швидкої, абсолютної ліквідності, коефіцієнти автономії, фінансового ризику, маневреності власного капіталу тощо
Рівень реалізації стратегії розвитку підприємства	аналіз процесів планування стратегічних цілей підприємства	досягнення стратегічної мети у відсотках
Організаційно-управлінські ознаки		
Рівень координації діяльності різних рівнів управління	прозорість комунікації між рівнями управління прибутком	швидкість виконання поставлених завдань

Продовження таблиці Б.3

Уніфікація внутрішньої звітності та регулювання прав доступу до інформації	ефективність бюджетної моделі підприємства, актуальність та якість наданої інформації	відповідність наданої інформації потребам при управлінні прибутком підприємства
Організація функціональних зв'язків між працівниками	зрозумілість посадових інструкцій, ефективність системи мотивації, процедура атестації кадрів	кількість конфліктів в колективі, ставлення співробітників до корпоративних цінностей
Професійний рівень виконання завдань в сфері управління прибутком	кваліфікація кадрів, прагнення до підвищення кваліфікації, креативність, згуртованість персоналу	відсоток виконання завдань з управління прибутком підприємства, відповідність співробітника посадовій інструкції

ДОДАТОК В

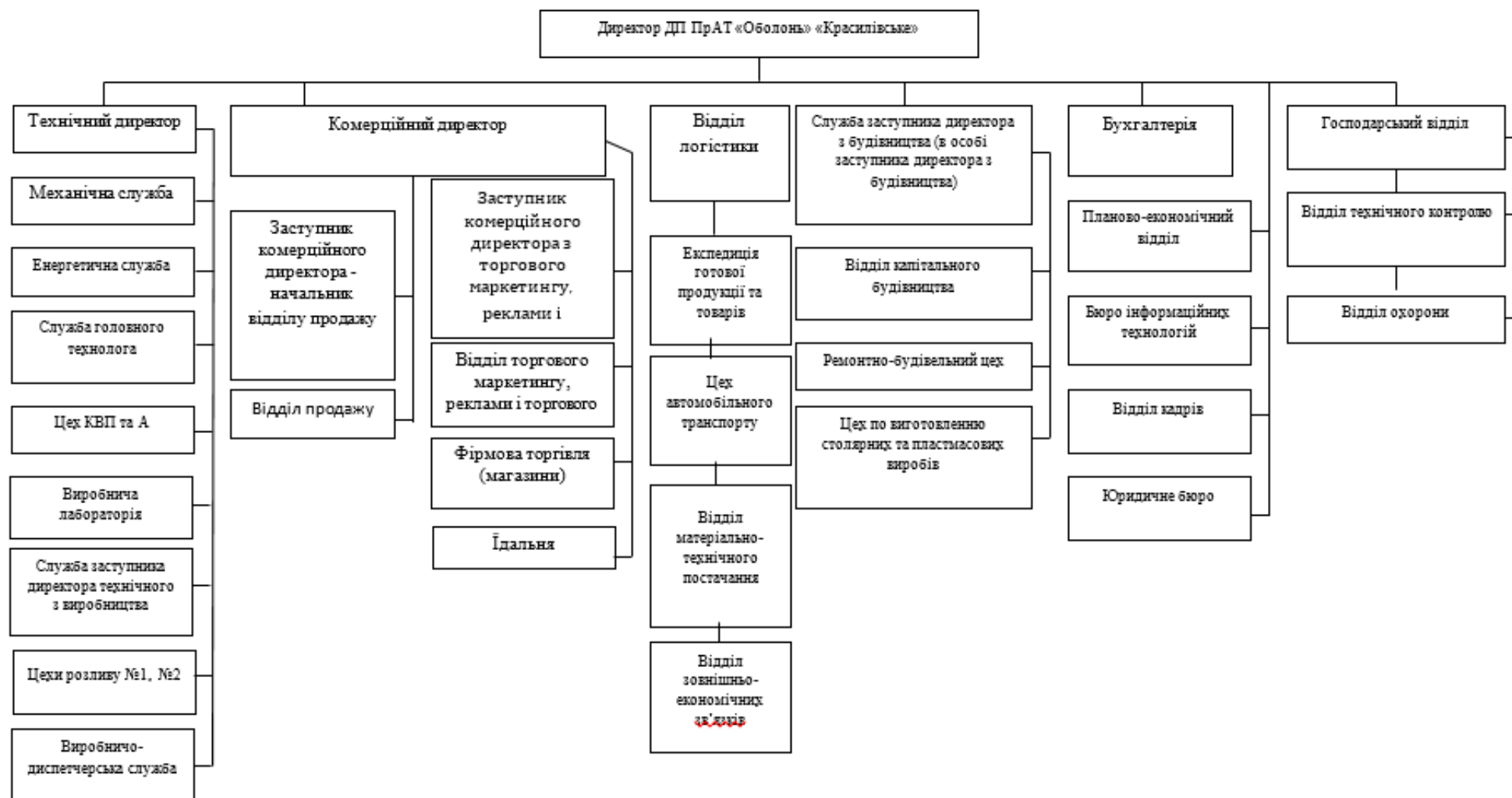


Рисунок В.1 - Організаційна структура ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 – Техніко-економічні показники ДП ПрАТ «Оболонь»
«Красилівське» за період 2019-2021 рр.

Показник	Період			Темп приросту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020 до 2019	2021 до 2020
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	532046,0	513695,0	590398,0	-3,4	14,9
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	430323,0	409856,0	470632,0	-4,8	14,8
Чистий фінансовий результат (прибуток або збиток), тис.грн.	2149,00	848,00	153,00	-60,5	-82,0
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн/грн	0,99	0,80	0,80	-1,4	-0,1
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду, тис.грн.	70166,00	64085,00	63430,00	-8,7	-1,0
Рентабельність реалізованої продукції, %	0,4	0,17	0,03		
Фондомісткість, грн.	0,8	0,12	0,11		
Фондовіддача, грн.	7,5	8,0	9,3	6,9	16,12
Готова продукція, тис.грн.	8801,00	11983,00	18251,00	36,15	52,31
Виробничі запаси, тис.грн.	42406,00	37455,00	56400,00	-11,1	50,58
Товари, тис.грн.	21629,00	18014,00	9314,00	-16,12	-48,30
Середньооблікова кількість штатних працівників, тис.грн.	584,00	492,00	534,00	-15,8	8,54
Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн.	75268,00	76300,00	86336,00	1,37	13,15
Продуктивність праці одного працівника, тис.грн./особу	911	1044	1106	14,50	5,90
Середньорічна заробітна плата одного штатного працівника, грн/особу	129	155	162	20,34	4,31

Таблиця Г.2 – Показники продуктивності виробництва на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2019-2021 рр.

Показник	Період			Темп зростання, %	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020 до 2019	2021 до 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	532046,00	513695,00	590398,00	-3,4	14,9
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	70166,00	64085,00	63430,00	-8,7	-1,0
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	186101,00	163551,00	166837,50	-12,1	2,0
Оборотність оборотних засобів (кількість оборотів)	2,8	3,1	3,5	10,7	14,2
Віддача основних засобів, грн	7,5	8,02	9,3	6,9	16,1
Матеріальні витрати, тис. грн	357368,00	349912,00	404462,00	-2,1	15,6
Матеріаловіддача, грн.	1,4	1,4	1,5	0,0	4,3
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	75268,00	76300,00	86335,80	1,4	13,2
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	584	492	534	-15,8	8,5
Продуктивність праці, тис. грн/особу	911,00	1044,00	1106,00	14,6	5,9

Таблиця Г.3 - Показники рентабельності ДП ПрАТ «Оболонь»
«Красилівське», 2019–2021 рр.

Показник	Період			Темп приросту, %	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020 до 2019	2021 до 2020
Адміністративні витрати, тис.грн.	27609,00	28194,00	31737,00	2,1	12,6
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис.грн.	186101,00	103515,00	166837,50	-44,4	61,2
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис.грн.	70166,00	64085,00	63430,00	-8,7	-1,0
Чистий прибуток, тис.грн.	2149,00	848,00	153,00	-60,5	-82,0
Валовий прибуток, тис.грн.	101723,00	103839,00	119766,00	2,1	15,3

Таблиця Г.4 – Динаміка показників використання виробничого потенціалу для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019–2021 рр.

Показник	Період			Відносне відхилення, %	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020 до 2019	2021 до 2020
Фондовіддача	7,5	8,02	9,3	6,9	16,1
Матеріаловіддача	1,4	1,4	1,5	0,0	4,3
Продуктивність праці	911	1044	1106	14,6	5,9
Фондомісткість господарської діяльності	0,8	0,12	0,11	-85,0	-10,5
Матеріаломісткість господарської діяльності	0,67	0,68	0,86	1,5	26,4

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1 – Фактори внутрішнього середовища ДП ПрАТ «Оболонь»
«Красилівське»

№	Показники	Бали		
		1	2	3
1.	Ступінь досягнення цілей		+	
2.	Ступінь доцільності організаційної структури		+	
3.	Рівень прибутку			+
4.	Система контролю якості продукції			+
5.	Широта асортименту			+
6.	Система організації збуту			+
7.	Ступінь маркетингової активності		+	
8.	Дослідження і розробки			+
9.	Стан матеріально-технічної бази			+
10.	Кваліфікаційний склад кадрів		+	
11.	Ступінь ~~мотивованості~~ кадрів		+	
12.	Фінансові можливості підприємства		+	

Таблиця Д.2 – Фактори зовнішнього мікросередовища ДП ПрАТ «Оболонь»
«Красилівське»

Група факторів	Фактори	Характер впливу фактора на підприємство	Оцінка фактора за ступенем впливу у балах
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	Позитивний	3
	2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства	Позитивний	3
	4. Купівельна спроможність споживачів	Позитивний	1
	5. Ступінь прихильності споживачів до підприємства	Позитивний	2
Постачальник	1. Конкурентна сила постачальника	Негативний	2
	2. Ступінь привабливості постачальника	Позитивний	0
	3. Доцільність договірної політики	Позитивний	2
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	Негативний	2
	2. Сила конкурентного тиску	Негативний	3
	3. Збільшення активних конкурентів	Негативний	2

Таблиця Д.3 – Фактори зовнішнього макросередовища ДП ПрАТ «Оболонь»
«Красилівське»

Група факторів	Фактор	Характер впливу	Оцінка ступеню впливу
Економічні	1. Розвиток національної економіки	Негативний	3
	2. Розвиток асортименту товарів підприємства	Позитивний	3
	3. Темп інфляції	Негативний	2
	4. Рівень безробіття	Негативний	2
	5. Рівень податкових ставок	Негативний	3
Політичні	1. Рівень політичної стабільності в суспільстві	Негативний	2
	2. Сила лобістських груп	Негативний	1
	3. Характер політичної боротьби	Негативний	1
	4. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	Негативний	3
Правові	1. Законодавчі акти, які регулюють діяльність підприємства	Позитивний	2
Демографічні	1. Чисельність населення	Негативний	3
	2. Рівень народжуваності	Негативний	2
Науково-технічні	1. Нововведення у сфері продажу товарів	Позитивний	3
	2. Нововведення у сфері технологій	Позитивний	3
	3. Нововведення у сфері менеджменту	Позитивний	2
Природні	1. Стан природних ресурсів	Позитивний	2
	2. Екологічний фактор	Негативний	2
	3. Природні умови	Позитивний	2
Соціально-культурні	1. Рівень освіти	Позитивний	2
	2. Соціальні умови життя	Негативний	3

Таблиця Д.4 – Аналіз сильних та слабких сторін для ДП ПрАТ «Оболонь»
«Красилівське»

Функціональна сфера внутрішнього середовища	Сильна сторона	Оцінка фактору за ступенем впливу на підприємство, балів	Слабка сторона	Оцінка фактору за ступенем впливу на підприємство, балів
Маркетинг	1. Попит на продукцію 2. Відомість торгівельної марки	5 4	1. Скорочення бази клієнтів внаслідок появи конкурентів	3
Виробництво та технологія	1. Низька собівартість продуктів 2. Висока якість продукції	3 5	1. Залежність від інновацій	4
Фінанси та інформація	1. Наявність власного капіталу	5	1. Високий рівень зношеності основних фондів	4
НДДКР	1. Покращення інноваційних технологій виробництва	5	1. Високі затрати на розробки	4
Персонал	1. Кваліфікований персонал	5	1. Низький рівень вмотивованості персоналу	3
Організація управління	1. Ефективно складена організаційна структура	5		
Організаційна культура та імідж	1. Хороші умови, ефективна організація та стимулювання праці	4	1. Плинність кадрів на виробництві	4

Таблиця Д.5 - Матриця SWOT-аналізу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

		Можливості 1.Покращення якості виробництва 2.Робота з іноземними партнерами 3.Поліпшення технічного забезпечення виробництва	5 4 4	Загрози 1.Боротьба за сировинну 2.Зростання конкуренції на вітчизняному ринку 3. Підняття цін на ресурси	4 3 5
Сильні сторони 1. Входить до складу великої міжнародної групи 2. Впровадження інновацій 3. Багатий досвід роботи на ринку 4. Потужна база виробництва	5 4 5 5	Поле СиМ (сильні сторони /можливості) Си1-М1; Си2-М2; Си3-М3; Си4-М2.	Поле СиЗ (сильні сторони /загрози) Си1-32; Си2-31; Си4-33.		
Слабкі сторони 1. Ресурсозалежність 2. Погане інформаційне забезпечення деяких відділів 3. Високі витрати на виробництво	5 5 5	Поле СлМ (слабкі сторони /можливості) Сл1-М1; Сл2-М2; Сл3-М3.	Поле СлЗ (слабкі сторони /загрози) Сл1-31; Сл3-33.		

ДОДАТОК Е

Таблиця Е.1 - Напрями удосконалення управління прибутком ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за етапами алгоритму процесу управління прибутком

Етап алгоритму	Заходи щодо удосконалення управління прибутком
Пошук інформації	– систематизація потреби в інформації за центрами фінансової відповідальності; – розроблення універсальних форм для заповнення відповідно до потреби у інформації; – удосконалення системи моніторингу підприємства відповідно до потреб управління прибутком
Аудит управління прибутком на підприємстві	– аналіз якості прибутку; – співвіднесення життєвого циклу підприємства із пропорціями капіталізованого прибутку та прибутку для споживання
Аналіз впливу екзогенних та ендогенних факторів на управління прибутком	– проведення SWOT-аналізу; – формулювання ключових факторів успіху підприємства; – проведення стрес-тестування та розроблення сценаріїв управління прибутком
Узгодження управління прибутком із стратегічними та тактичними цілями підприємства	– проведення SMART-оцінювання цілей підприємства з метою узгодження цілей управління прибутком із цілями стратегічного розвитку підприємства; – узгодження стратегії управління прибутком із стратегічним набором підприємства
Підготовка комплексів управлінських рішень з управління прибутком	– формулювання альтернативних варіантів рішень за цілями управління прибутком підприємства; – вибір оптимальних варіантів рішень
Контроль реалізації прийнятих управлінських рішень	– вибір методу контролю реалізації управлінських рішень; – залучення незалежних експертів для визначення причин відхилень планових та фактичних показників
Адаптація управлінських рішень відповідно до змін у бізнес-середовищі підприємства	– вибір стратегії поведінки підприємства по відношенню до невизначеності та ризику; – розроблення нових альтернатив управлінських рішень відповідно до нових умов бізнес-середовища; – корегування планів щодо розподілу прибутку підприємства

