

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

29 травня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління прибутком підприємства»

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Сердюк Станіслав Романович

Керівник кваліфікаційної роботи

Вікторія ВОРОНІНА

Полтава – 2023 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	14
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	14
2.3. Аналіз стану системи управління прибутком підприємства	20
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	33
ВИСНОВКИ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	41
ДОДАТКИ	45

ВСТУП

Актуальність теми. За сучасних умов розвитку економіки України господарюючі суб'єкти всіх сфер діяльності та всіх форм власності стикаються з нагальними проблемами – виживання за умов жорсткої конкуренції та наявності зовнішніх факторів, вплив яких швидко змінюється. Безперечно, для вирішення цих проблем кожне підприємство повинне спрямовувати всі свої зусилля на максимально ефективну діяльність, умовою та критерієм якої є наявність прибутку.

Прибуток є певним гарантом прогресу економічної системи, джерелом фінансових ресурсів, необхідних для розширення діяльності підприємства, забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності на ринку. Саме на основі одержаного прибутку кожний економічний суб'єкт виконує свої функції, спрямовуючи кошти на власний розвиток та соціальні потреби. Роль та значення прибутку у забезпеченні ефективного функціонування та розширеного відтворення зумовлює необхідність розробки теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо формування системи управління прибутком підприємств.

Окремі теоретичні та практичні аспекти оцінки та управління прибутком підприємств відображені у працях вітчизняних та зарубіжних учених-економістів, серед яких: В. Вороніна, Дж. Джуран, Л. Донець, Л. Лігоненко, І. Маркіна, А. Мазаракі, Б. Мізюк, Н. Міценко, Л. Омелянович, Л. Чорна М. Чумаченко, Ф. Хміль, В. Шевчук та ін. Водночас, не дістала належного висвітлення низка принципово важливих питань, пов'язаних з обґрунтуванням концептуальних аспектів формування системи управління прибутком підприємства.

Важливість і необхідність удосконалення теоретико-методичних та прикладних аспектів управління прибутком підприємств зумовили актуальність теми кваліфікаційної роботи, завдання та напрями дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до планів науково-дослідних робіт

кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної ПДАУ. Результати дослідження, проведеного в роботі, є частиною наукових тем: «Управління соціально-економічною системою в умовах національних і глобалізаційних викликів» (№ ДР 0117U003102) та «Механізм управління формуванням стратегій випереджаючого інноваційного розвитку промислових підприємств» (№ ДР 0117U003928).

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо управління прибутком підприємств.

Досягнення поставленої мети представляється можливим за допомогою вирішення наступних **завдань**:

- узагальнити теоретико-методичні положення формування системи управління прибутком підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності суб'єкта дослідження;
- проаналізувати стан системи управління прибутком підприємства;
- обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення управління прибутком підприємства.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи – процес управління прибутком підприємства.

Предметом дослідження є науково-методичні та практичні підходи до формування системи управління прибутком підприємства.

Методи досліджень. Теоретичним підґрунтям дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених. Дослідження базувалося на використанні системного підходу до вивчення економічних явищ, зокрема, на фундаментальних положеннях економічної теорії, методології економічного аналізу, науки управління.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України; офіційна інформація Державного комітету статистики України, дані фінансової звітності підприємства, дані мережі Інтернет, монографічні та

періодичні видання, результати обстеження вибіркової сукупності підприємств, власні дослідження автора. Обробку даних було здійснено за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Практична значущість. Розроблені та рекомендовані пропозиції та рекомендації дозволять підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо забезпечення ефективного управління прибутком.

Елементи наукової новизни дослідження полягають в обґрунтуванні теоретично-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо формування системи управління прибутком підприємств. У процесі дослідження отримані такі найбільш суттєві результати: *дістало подальшого розвитку*:

понятійний апарат за рахунок уточнення сутності поняття «прибуток підприємства», який визначено як чистий дохід підприємця на вкладений капітал, виражений у грошовій формі, що характеризує винагороду за ризик підприємницької діяльності, розраховується як різниця між сукупним доходом і сукупними витратами у процесі здійснення цієї діяльності та спрямований на досягнення конкретного рівня конкурентоспроможності підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та теоретичні висновки кваліфікаційної роботи обговорені на Міжнародній науково-практичній конференції [10] та науково-практичній конференції [32].

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (39 найменування), 19 додатків. Кваліфікаційна робота містить 10 таблиць, 7 рисунків, викладена на 40 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Прибуток – одна з найскладніших категорій ринкової економіки. Він є серцевиною та основною мотивацією в галузі економіки ринкового типу, а також головною метою діяльності більшості підприємств і їх власників. Для пояснення етимологічного змісту, ролі та значення прибутку підприємства у період реформування національної економіки недостатньо лише констатації фактів, необхідно й здійснити певні дослідження, які, в свою чергу, потребують концептуальної основи. Зокрема, важливу роль у цьому відіграє історичний аспект походження суті прибутку підприємства [23, с. 17].

Розглянувши цю економічну категорію, проаналізувавши, при цьому, праці зарубіжних і вітчизняних економістів, зауважимо, що єдиного визначення економічного поняття прибутку, що характеризувало б найбільш точно його природу і відображало відміну прибутку від інших категорій чистого доходу, на сьогоднішній день немає. Крім того, дискусійним є не тільки визначення сутності прибутку, але й притаманних йому функцій і виконуваної ролі, що підтверджується існуванням різних підходів до вивчення цієї категорії вченими на усіх етапах розвитку економічної науки.

Еволюцію теорії прибутку у працях зарубіжних економістів можна умовно розділити на три етапи.

На першому етапі дослідження прибутку як загальної форми доходу на капітал, головною є проблема походження доходу у теорії капіталу і прибутку, які тісно взаємопов'язані і досліджують різні боки одного і того ж явища. Саме таке розуміння прибутку запропонував Бем-Баверк [4].

Теорія Йозіфа Шумпетера стала кульмінацією другого етапу: науковець вважав прибуток особливою формою доходу, яка була винагородою підприємця за його послуги [5].

На третьому етапі, у найбільш пізніх теоріях, справжнім джерелом

виникнення прибутку почали вважати невизначеність і ризик. Найбільш повно цю теорію виклав Френк Найт [4].

На наш погляд, досягненням класичної школи у вченні про прибуток було дослідження категорії прибутку у тісному зв'язку з накопиченням капіталу, чинниками зростання суспільного багатства, тобто з проблемами економічної динаміки.

У працях вітчизняних економістів [3, 6, 15, 23] прибуток розглядається як категорія суспільно-економічної формації, що виражається, по-перше, у формі частини вартості додаткового продукту; по-друге, в якості специфічної категорії, що оцінює ефективність виробничо-комерційної діяльності підприємства.

Підходи до трактування терміну «прибуток» автором узагальнено в додатку А.

Чинне законодавство оцінює фінансовий аспект діяльності підприємств, визначаючи одержання прибутку як головного стимулюючого чинника організації та функціонування підприємства.

Прибуток суб'єкта господарювання є показником фінансових результатів його господарської діяльності, що визначається шляхом зменшення суми валового доходу суб'єкта господарювання за певний період на суму валових витрат і суму амортизаційних відрахувань [26, с. 301].

Стаття 44 Господарського кодексу визначає принципи підприємницької діяльності, одним із яких є вільне розпорядження прибутком, що залишається у підприємця після сплати податків, зборів і обов'язкових платежів, передбачених законом [13].

Сьогодні більшість економістів не дотримується єдиної думки щодо змісту функцій і кількості прибутку. У різних джерелах налічується від 2 до 6 функцій. Систематизація різних думок авторів на функції прибутку, представлена в додатку Б.

Ми дотримуємося думки економістів Бабина О. Є., Бойчук М. С. [2], Николишина С. Є. [26], які виокремлюють три функції, що найбільше

відповідають природі прибутку: відтворювальну, стимулюючу та узагальнюючу як оціночний показник діяльності підприємства.

В умовах розвитку ринкової економіки термін «прибуток» набув зовсім іншого значення (рис. 1.1). Розглядаючи сутність прибутку, багато авторів відзначають такі його характеристики:

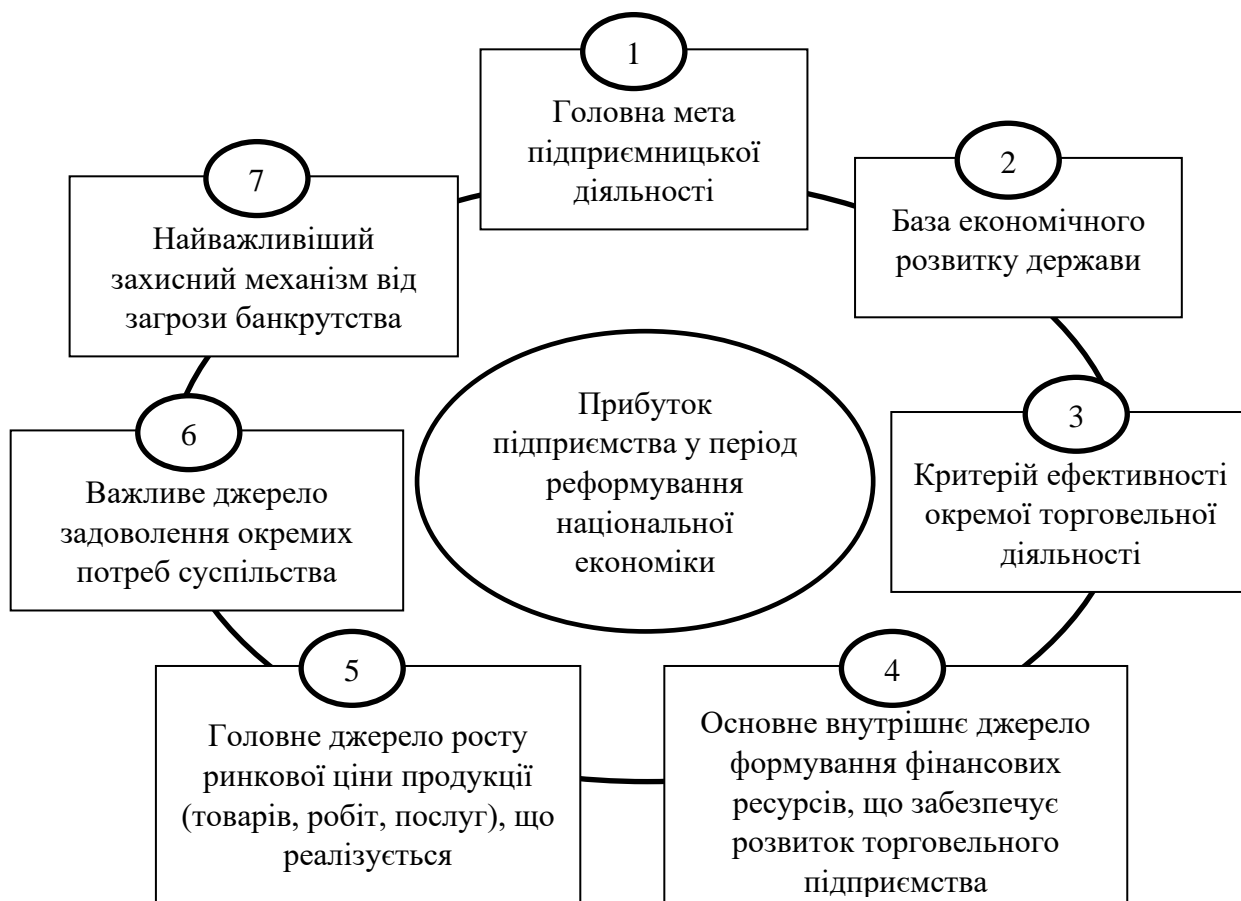


Рис. 1.1. Характеристика ролі прибутку підприємства у період реформування національної економіки [23, с. 56]

Отже, для менеджерів, які не є власниками підприємства, прибуток є головним критерієм успішності їхньої діяльності. Так, зростання рівня прибутку підприємства підвищує «ринкову ціну» менеджерів, що позначається на рівні їх особистої заробітної плати. З іншого боку, регулярне зниження рівня прибутку їхнього підприємства погіршує результативність їхньої кар'єри, тобто зменшує одержувані доходи, перспективи подальшого працевлаштування та ін. Відносно інших працівників, то рівень доходу підприємства також є, дійсно,

важливою рушійною силою їхньої діяльності. Зокрема, якщо на підприємстві існують премії за участь найманих робітників в одержанні підприємством прибутку. Прибуток підприємства не є виключно гарантією їхньої зайнятості (за наявності рівних умов), але, в якомусь сенсі, сприяє одержанню додаткової матеріальної винагороди за працю та задоволенню більшості їхніх соціальних потреб [28, с. 874].

Тому, враховуючи специфічні особливості, яких нині набула дана економічна категорія, пропонуємо сформулювати визначення категорії «прибуток» таким чином: прибуток – чистий дохід підприємця на вкладений капітал, виражений у грошовій формі, що характеризує винагороду за ризик підприємницької діяльності та визначається як різниця між сукупним доходом і сукупними витратами у процесі здійснення цієї діяльності та спрямований на досягнення конкретного рівня конкурентоспроможності й іміджу підприємства.

В економічній літературі зустрічаються різні класифікації видів прибутку, що зумовлюється складністю, багатокомпонентністю і взаємозв'язком його складових. Отже, більш докладно розглянемо певні види прибутку підприємства згідно з його систематизацією за основними ознаками. Групування прибутку за основними ознаками представлено в додатку В.

Аналіз існуючих класифікацій видів прибутку показав, що здебільшого акцентується увага на тих ознаках, які характеризують загальну його сукупність.

Управління – це сукупність прийомів, форм і методів цілеспрямованого впливу на об'єкт з метою досягнення конкретних цілей [30, с. 746]. Детальне вивчення існуючих підходів до розуміння специфіки управління прибутком саме торговельних підприємств дає підстави констатувати, що ця сфера досліджень на сьогодні є доволі дискусійною. Зокрема, на думку І. О. Бланка, управління прибутком є процесом розроблення і прийняття управлінських рішень за всіма основними аспектами його формування, розподілу і використання [4].

Безумовно, основною метою управління прибутком підприємства є максимізація та оптимізація абсолютної величини чистого прибутку та забезпечення стабільності його формування у часі. Зрозуміло також, що в умовах негативних тенденцій розвитку української економіки, застосування елементів прогнозування та врахування тактичних і стратегічних підходів до управління є позитивним моментом.

Аналіз теорії та практики управління підприємствами показав, що необхідно в управлінні прибутком дотримуватися регулятивних принципів [37, с. 56]:

- принцип об'єктивної необхідності;
- принцип безперервності;
- принцип системності;
- принцип інтеграції;
- принцип оптимальності;
- принцип відповідальності;
- принцип інформаційної забезпеченості.

Як і будь-яка система управління, система управління прибутком здійснює свою мету та основні завдання за допомогою реалізації деяких функцій. Перелік основних функцій системи управління прибутком підприємства представлений в додатку Г.

На основі проведеного дослідження теоретико – методичних засад управління прибутком підприємства в умовах трансформації ринкових відносин зроблено ряд висновків.

Урахувавши специфічні особливості, яких нині набула економічна категорія «прибуток», автором запропоновано сформулювати його визначення таким чином, прибутком є – чистий дохід підприємця на вкладений капітал, виражений у грошовій формі, що характеризує винагороду за ризик підприємницької діяльності та визначається як різниця між сукупним доходом і сукупними витратами у процесі здійснення цієї діяльності, та спрямований на досягнення конкретного рівня конкурентоспроможності й іміджу підприємства.

Враховуючи роль та значення прибутку у розвитку підприємства аргументовано необхідність формування системи управління ним, яку запропоновано розглядати як комплексну, інтегровану в загальну концепцію управління підприємством систему, орієнтовану на виконання тактичних і стратегічних завдань, у якій передбачається можливість моделювання альтернативних варіантів їх вирішення на основі виявлення та аналізу чинників, що впливають на обсяг прибутку, для досягнення певного рівня конкурентоспроможності й іміджу підприємства з урахуванням його потенційних можливостей і обмежень зовнішнього середовища. Доведено, що головною метою формування системи управління прибутком є гарантування максимального добробуту власників підприємства як у поточному, так і майбутньому періоді.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

ТОВ, на матеріалах якого проводиться дослідження – це комерційна організація, метою якої є переважно отримання від будь-якого, не забороненого законом, виду діяльності. Підприємство функціонує на ринку вже досить тривалий час – більше 20 років. Правовий стан суб'єкта дослідження визначено Цивільним процесуальним кодексом України, Статутом підприємства, а також установчим договором та іншими нормативно-правовими документами.

Статут товариства набув юридичної сили з моменту державної реєстрації.

Статутний капітал у ТОВ складається з рівних часток засновників. Вони несуть відповідальність і зазнають збитків лише у розмірі внесених часток, не несуть особистої відповідальності за зобов'язаннями ТОВ.

Метою діяльності підприємства є:

- отримання стабільного прибутку;
- збільшення ринкової частки;
- збереження і підтримка на необхідному рівні всіх видів фінансових ресурсів;
- залучення цінних ресурсів: кваліфікованих співробітників, капіталу, сучасного обладнання;
- забезпечення умов, необхідних для розвитку творчого потенціалу працівників і підвищення рівня задоволеності і зацікавленості в роботі;
- підвищення ефективності діяльності.

Майном товариства є: всі матеріальні цінності, передані засновниками до статутного фонду; майно, яке було придбано у процесі діяльності; майно УП, заснованих товариством; кошти від використання майна.

Засновники товариства – суб'єкта дослідження мають право на: отримання прибутку; голосування на зборах; отримання інформації про діяльність ТОВ; вихід з-поміж учасників без згоди інших засновників з отриманням належного прибутку; продаж часток іншим особам чи засновникам ТОВ; отримання належного прибутку внаслідок ліквідації ТОВ.

Обов'язком засновників є:

вносити частку до статутного фонду;

брати участь в управлінні ТОВ;

забезпечувати конфіденційність інформації щодо діяльності ТОВ.

За фінансовими зобов'язаннями товариства засновники не відповідають. Збитки рівноцінні вартості часток у статутному фонді.

Підприємство має кілька видів діяльності, основна – оптова та роздрібна торгівля, а також виробництво на надання послуг; співпрацює з українськими споживачами, а також із замовниками інших країн.

Основними видами діяльності підприємства є:

– оптова, роздрібна торгівля пестицидами й агрохімікатами;

– закупівля, виробництво, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції;

– виробництво, використання та реалізація насіння, садивного матеріалу, агрохімікатів і пестицидів;

– виробництво, вирощування, переробка та збут сільськогосподарської продукції;

– зберігання та складування;

– благоустрій територій;

– бартерні операції;

– оренда, придбання торгових, складських, виробничих та інших приміщень, будівель, обладнання, необхідних для провадження господарської діяльності;

– проведення незалежних консультацій, атестацій, експертиз різних видів діяльності, робіт та міжнародних проектів;

- благодійна діяльність;
- надання послуг і консультацій юридичним і фізичним особам в обробітку землі, вирощуванні сільськогосподарських культур.

Організаційна структура досліджуваного підприємства відповідає напрямкам діяльності та забезпечує безперервний торговельно-виробничий процес (рис. 2.1).

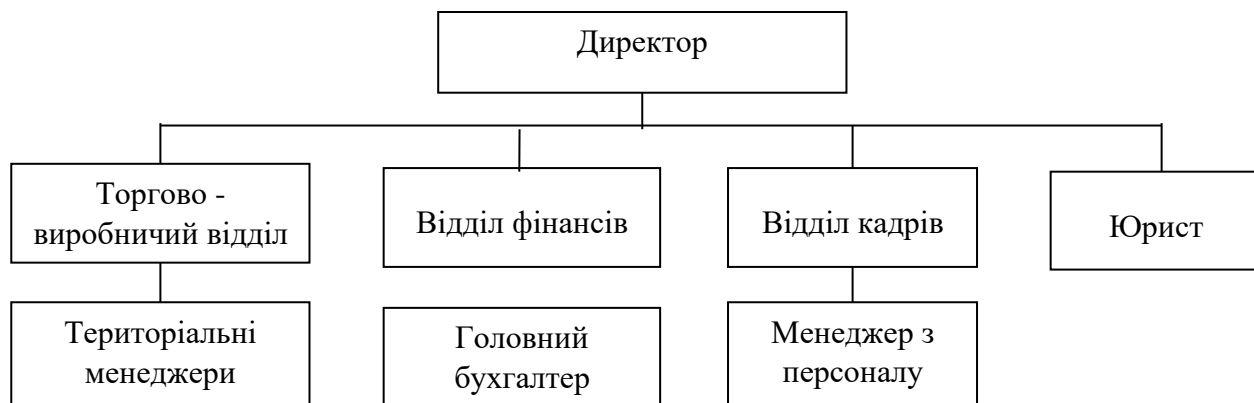


Рис. 2.1. Структура управління підприємства, 2022 р.

Директор підприємства

- 1) без довіреності діє від імені Товариства, у тому числі представляє його інтереси та здійснює угоди;
- 2) видає доручення на право представництва від імені Товариства, у тому числі довіреності з правом перевірки;
- 3) видає накази про призначення на посади працівників Товариства, про їх переведення та звільнення, застосовує заходи заохочення та накладає дисциплінарні стягнення;
- 4) здійснює інші повноваження.

Обслуговування клієнтів має індивідуальний підхід, і передбачає: зустріч покупців; консультування та допомога у виборі продукції; огляд пропозицій та їх презентація; складання замовлення або договору; розрахунок; упаковка і видача продукції. Підприємство завжди орієнтовано на споживача. Гасло підприємства – «Клієнт завжди правий».

Проведемо аналіз стану та рівня забезпечення трудовими ресурсами підприємства у 2020-2022 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка загальної структури персоналу підприємства, 2020-2022 рр.

Категорія зайнятих	Роки						Відхилення	
	2020		2021		2022		2021 р. від 2019 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	(+,-)	(%)
Керівники	1	4,3	1	4	1	4	-	-
Спеціалісти	6	26,2	6	24	5	20	-1	-16,7
Виробничий персонал	11	47,8	14	56	10	40	-1	-9,1
Інший персонал	5	21,7	4	16	9	36	4	80
Разом	23	100,0	25	100	25	100	2	8,7

За період з 2020 по 2022 роки не відбулося змін в структурі управлінського персоналу підприємства. Кількість спеціалістів зменшилась на одну особу. Із загального штату персоналу підприємства у 2022 році більшу частину складає виробничий персонал, питома вага якого складає 40 %, що на 7,8 % менше, ніж у 2020 р. (рис. 2.2).

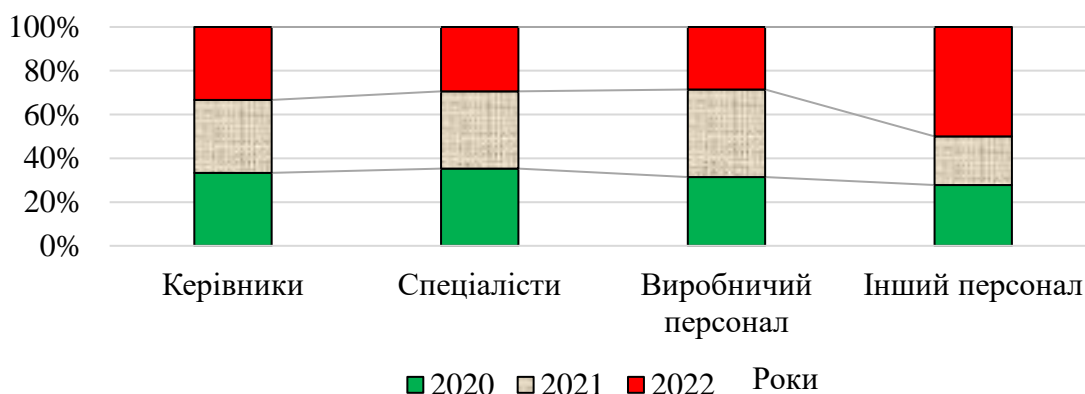


Рис. 2.2. Динаміка структури персоналу підприємства, 2020-2022 рр.,

Динаміка вікової структури працівників підприємства представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка вікової структури персоналу підприємства, 2020-2022 рр.

Категорія зайнятих	Роки						Відхилення	
	2020		2021		2022		2022 р. від 2020 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	(+,-)	(%)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
15-24 років	5	25,0	7	30,4	7	28	2	40

Продовж. табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
29-40 років	6	30,0	6	26,1	6	24	-	-
41-50 років	8	40,0	8	34,8	8	32	-	-
51-60 років	1	5,0	2	8,7	2	8	1	50
61-70 років	–	–	–	–	2	8	2	-
Разом	20	100,0	23	100,0	25	100	5	25

Категорія працівників віком від 41 до 50 років займає найбільшу питому вагу серед персоналу підприємства – 32,0 % у 2022 році. Даний факт свідчить про те, що керівництво підприємства орієнтується на підбір відносно молодого, але досвідченого персоналу.

Незначні зміни в бік збільшення відбулися в частині працівників передпенсійного віку: у 2022 році працювало 2 особи, що становило 8 % від загальної кількості персоналу.

Динаміка персоналу досліджуваного підприємства за статтю представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка персоналу підприємства за статтю, 2020-2022 рр.

Категорія зайнятих	Роки						Відхилення	
	2020		2021		2022		2022 р. від 2020 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	(+,-)	(%)
Жінки	11	55,0	13	56,5	15	60	4	36,4
Чоловіки	9	45,0	10	43,5	10	40	1	11,1
Разом	20	100,0	23	100,0	25	100	5	25

Отже, за даними аналізу, більшу частину персоналу становлять працівники жіночої статті. У 2022 році жінки становили 60 % персоналу, що на 5 % більше, ніж у 2020 р.

Проаналізуємо основні фінансово-економічні показники діяльності товариства за 2020-2022 рр. На першому етапі проаналізуємо склад та динаміку руху майна на підставі показників фінансової звітності досліджуваного підприємства (додаток Д).

В загальній структурі активів досліджуваного підприємства, найбільшу

частку складають оборотні активи. Загальна вартість майна підприємства збільшилась на 5308,2 тис. грн, тобто на 39,0 %. В складі оборотних активів спостерігаємо збільшення грошових коштів у 2022 році на 617,4 тис. грн у порівнянні із 2020 роком. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги значно зменшилася (на 21,4 тис. грн), що свідчить про своєчасність розрахунків покупців і замовників зі підприємством. Запаси готової продукції збільшилися на 2033,3 тис. грн, що свідчить про проблеми з реалізацією продукції та її зберігання на складі.

На рис. 2.3 представлено динаміку структури активів підприємства за 2020-2022 рр.

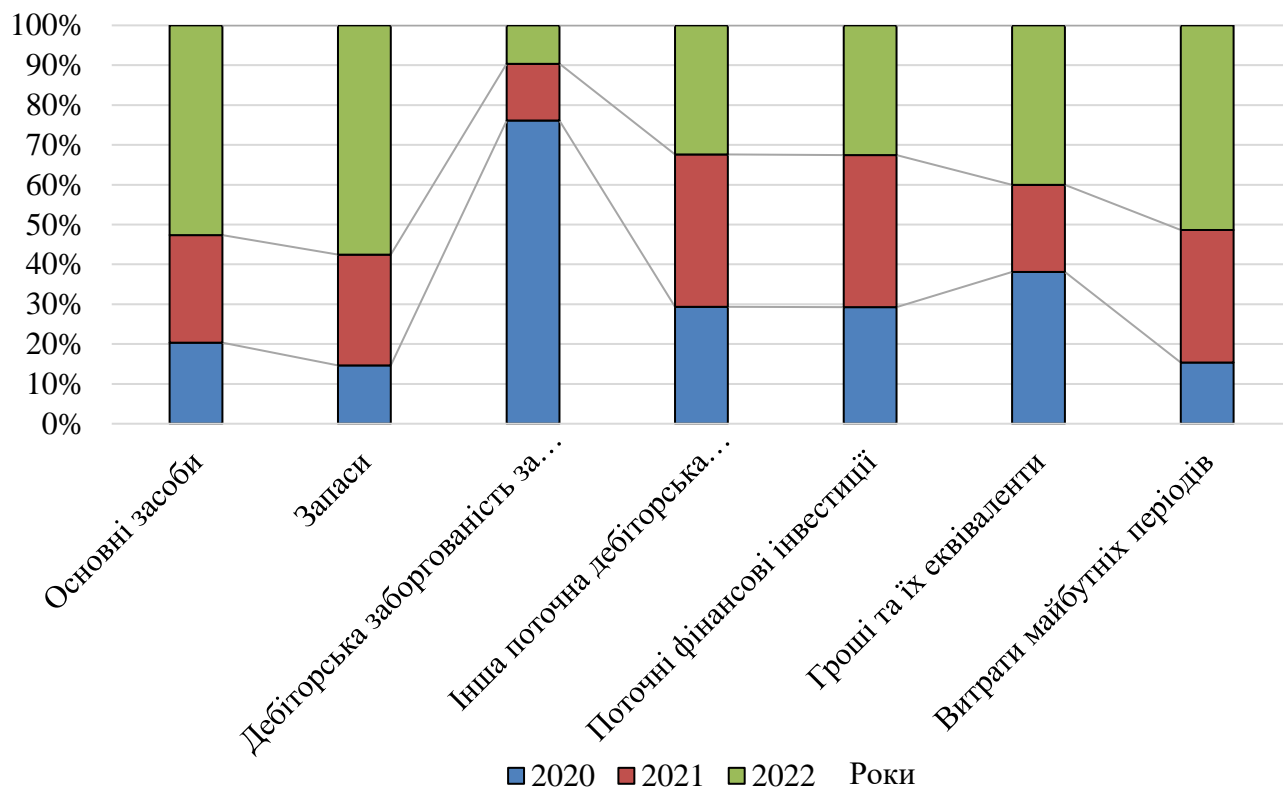


Рис. 2.3. Динаміка складу активів підприємства, 2020-2022 рр., %

В додатку Е проаналізовано динаміку джерел утворення майна підприємства за 2020-2022 рр.

Встановлено, що в загальній сумі пасивів підприємства, найбільша частка припадає на нерозподілений прибуток (43,3 %). Заборгованості за товари, роботи, послуги в загальній сумі поточних зобов'язань в 2022 р. зменшилася на

1392,2 тис. грн у порівнянні з 2020 роком, заборгованість по розрахункам з бюджетом зменшилася на 531,5 тис. грн або на 85,7 %.

2.2. Аналіз стану системи управління прибутком підприємства

Система управління прибутком є частиною системи управління підприємства в цілому. Прибуток на досліджуваному підприємстві формується через реалізацію товарів та надання послуг [39].

Управління прибутком здійснюється відповідно до установчих документів підприємства, що базується на поєднанні прав власника і самоврядування трудового колективу. Персонал управління за участю трудового колективу приймають рішення по питаннях щодо діяльності підприємства, розробляються та приймаються відповідні управлінські рішення. Усі працівники підприємства беруть участь у цій роботі, тому що рівень прибутковості, безпосередньо, залежить від ефективного виконання поставлених завдань [37, с. 61].

Порядок використання прибутку визначає директор підприємства у відповідності до Статуту підприємства та чинного законодавства.

Управління прибутком на підприємстві передбачає:

- 1) формування;
- 2) розподіл;
- 3) використання [33, с. 19].

Кожна із складових управління прибутком має власні цілі, завдання та інструментарій досягнення. Водночас, кожна з цих підсистем є взаємозалежною та впливає одна на одну. Обсяг прибутку, що сформований на першому етапі, визначає основні напрями його розподілу та використання.

Системний підхід до управління прибутком досліджуваного підприємства передбачає аналіз способів організації підсистем в єдине ціле, а також вплив процесів функціонування системи в цілому на окремі її ланки.

На рис. 2.4 представлено схему системного підходу до управління прибутком суб'єкта дослідження.



Рис. 2.4. Складові системи управління прибутком підприємства

Джерело: авторська розробка

Система управління прибутком буде оптимальною у випадку, коли цілі кожної підсистеми будуть визначатись цілями розвитку підприємства в цілому. Отже, прибуток створюється як в результаті взаємодії багатьох компонентів.

Основними завданнями управління прибутком досліджуваного підприємства є:

1. Виявлення внутрішніх резервів збільшення прибутку за рахунок оптимізації постійних і змінних витрат, удосконалення облікової політики підприємства, цінової політики, податкової політики.

2. Виявлення можливостей, щодо збільшення прибутку за рахунок

комерційної діяльності, інвестиційних і фінансових операцій.

3. Оцінка прибутковості комерційної діяльності.
4. Визначення рівня підприємницького ризику.
5. Поліпшення конкурентних позицій підприємства за рахунок підвищення ефективності розподілу і використання прибутку.

Основним відділом організаційного забезпечення управлінням політикою прибутковості є бухгалтерія підприємства. Найважливішим чинником формування прибутку є дохід по операційній діяльності. В основі операційної діяльності підприємства є комерційна діяльність, яка доповнюється фінансовою і інвестиційною діяльністю підприємства.

Центральне місце в системі управління операційним доходами підприємства займаю планування, яке цілком підпорядковане головній цілі політики управління прибутком підприємства та забезпечується системою відповідних заходів щодо проведення розрахунків окремих видів операційних доходів на поточний період.

Основними вихідними передумовами планування операційних доходів досліджуваного підприємства є: збутова політика, яка визначає об'єми і склад продукції, що підлягає реалізації у поточному періоді; цільова сума операційного прибутку, яка необхідна для ефективного розвитку підприємства в плановому періоді.

Враховуючи показники діяльності підприємства за попередні періоди, створюється програма по реалізації продукції на наступний період. Процес планування операційних доходів досліджуваного підприємства розподілений на чотири етапи (додаток Ж).

Розглянемо динаміку основних показників та формування чистого прибутку підприємства на підставі форм фінансової звітності за 2020-2022 рр. (табл. 2.4).

Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства за 2020-2022 роки свідчить про те, що у порівнянні із 2020 роком, у 2022 р. збільшилася сума доходів (виручка) від реалізації продукції на 16,1 %.

Таблиця 4

**Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства,
2020-2022 рр., тис. грн**

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	(+,-)	%
	Дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг)	22970,8	23247,2	26679,0	3708,2
Інші операційні доходи	51,2	799,1	512,4	460,2	900,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7570,8	8342,3	10100,9	2530,1	33,4
Інші операційні витрати	10475,7	11217,9	11778,6	1302,9	12,4
Фінансовий результат до оподаткування	4975,5	4486,1	5311,9	336,4	6,8
Чистий прибуток (збиток)	4286,4	3788,7	4355,8	69,4	1,6

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) збільшилася на 2530,1 тис. грн, або на 33,4 %. Чистий прибуток у 2022 році збільшився у порівнянні із 2020 роком на 69,4 тис. грн або 1,6 %. Незначне збільшення даного показника свідчить про не стабільний стан підприємства, що спричинила політична та економічна криза в країні.

Далі проаналізуємо показники ліквідності досліджуваного підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники ліквідності підприємства, 2020-2022 рр.

Показник	Оптимальне значення	Роки		
		2020	2021	2022
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності), Кп	> 1,0	1,25	1,31	1,05
Коефіцієнт швидкої ліквідності, Кшл	> 0,6 – 0,8	0,91	0,87	0,55
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, Кабл	0,2 – 0,35	0,001	0	0,023

Значення коефіцієнту покриття відповідають нормативному значенню протягом досліджуваного періоду, ще свідчить про спроможність товариства відповідати за своїми поточними зобов'язаннями. Коефіцієнт швидкої ліквідності підприємства у 2020 році, 2021 році відповідав нормативному

діапазону значень, а у 2022 році, вже спостерігаємо невиконання нормативних умов, що свідчить про появу проблем при спробі погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок продажу ліквідних активів.

Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності протягом досліджуваного періоду свідчить про брак готівкових коштів на підприємстві та його неспроможності миттєво погашати поточні зобов'язання, це є негативним маркером у фінансовому стані підприємства.

Для ефективного управління прибутком підприємства необхідним є проведення аудиту його прибутковості. З цією метою у кваліфікаційній роботі проведено розрахунок показників рентабельності реалізації продукції, витрат основної діяльності, активів, власного капіталу та оборотних активів (рис. 2.5).

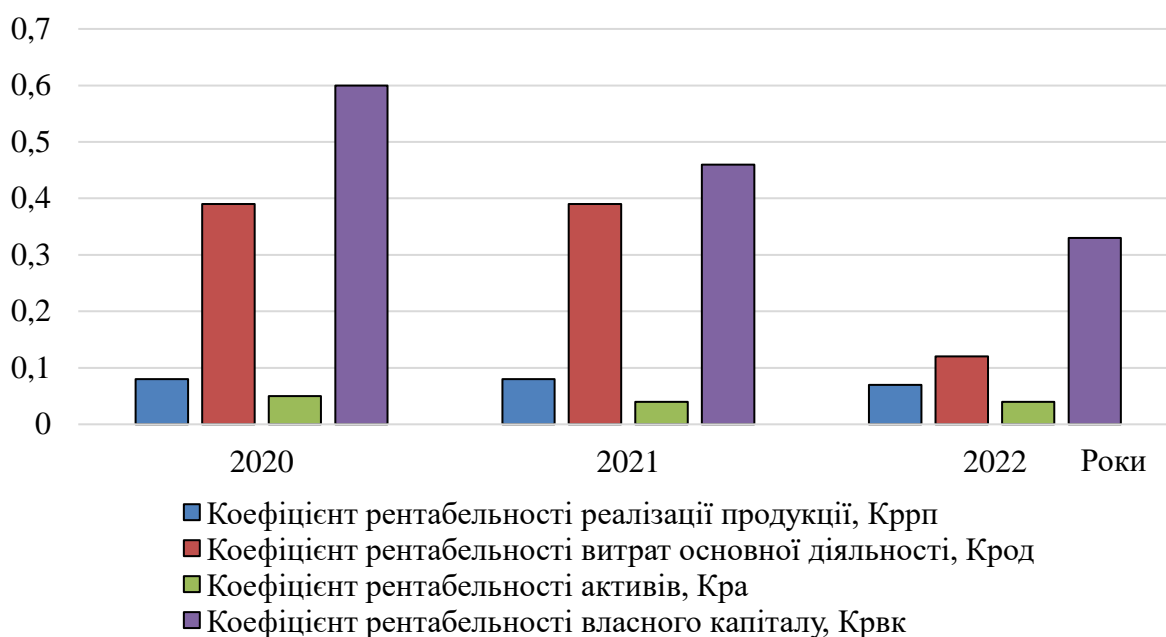


Рис. 2.5. Динаміка показників рентабельності підприємства, 2020-2022 рр.

Для підвищення ступеню обґрунтованості ресурсної політики підприємства пропонується побудувати графоаналітичну модель «квадрат потенціалу», за допомогою якого визначимо, наскільки ефективно використовуються на підприємстві виробничі, кадрові, маркетингові та фінансові ресурси. Про ефективне використання ресурсів свідчитиме форма чотирикутника, що наближається до квадрату. Якщо спостерігатимемо

викривлення сторін цього чотирикутника, це свідчить про незбалансованість управління ресурсами на підприємстві. Перевагами графоаналітичної моделі «квадрат потенціалу» є можливість кількісного виміру ефективності використання ресурсів підприємства, а також комплексний аналіз складових потенціалу підприємства, оскільки сторони чотирикутника відображають основні сфери управління підприємством [31, с. 322].

Для аналізу ефективності використання виробничих ресурсів досліджуваного підприємства розроблено діагностичну таблицю 2.6.

Таблиця 2.6

Параметри виробничого потенціалу підприємства

Параметр	Оцінка, бали (максимальна оцінка – 10 балів)
Фондовіддача основних фондів підприємства	5
Організація закупки ресурсів	8
Достатність енергетичних ресурсів	8
Контроль за використанням виробничих ресурсів	9
Частка НДДКР у загальному обсязі робіт	8
Достатність виробничих ресурсів	8
Разом	46

За даними аналізу господарсько-фінансової діяльності, проведеному у другому розділі кваліфікаційної роботи встановлено, що фондовіддача досліджуваного підприємства зменшилася. Тому оцінка за цим параметром є невисокою (5 балів з 10 можливих).

Підприємство має постійних постачальників, тому оцінка за цим параметром доволі висока (8 балів). В той же час слід зазначити, що список постачальників необхідно періодично перевіряти, здійснювати моніторинг діяльності нових постачальників, вивчати відгуки про їх роботу для того, щоб не втрачати можливість співпраці на більш вигідних умовах.

Енергетичних ресурсів вистачає (8 балів), однак в умовах функціонування нового ринку електричної енергії з'являються нові можливості, які можна використовувати для зменшення собівартості послуг та отримання додаткових конкурентних переваг.

Відділ фінансів досліджуваного підприємства виконує функції контролю

достатності виробничих ресурсів, тому за цим параметром маємо високу оцінку (9 балів). Слід зазначити, що виокремлення у організаційній структурі підприємства відділу фінансів вирішує багато управлінських завдань та є вірним рішенням керівництва підприємства.

Специфіка діяльності підприємства обумовлює досить високу інноваційну активність підприємства, оскільки торгівлі та виробництва розвиваються дуже стрімко, тому маємо високу оцінку (8 балів). Виробничих ресурсів вистачає для забезпечення цільового рівня ділової активності, тому маємо оцінку 8 балів.

Для аналізу ефективності використання кадрових ресурсів підприємства розроблено діагностичну таблицю 2.7.

Таблиця 2.7

Параметри кадрового потенціалу підприємства

Параметр	Оцінка, бали (максимальна оцінка – 10 балів)
Організаційне забезпечення	9
Фінансове забезпечення	8
Мотиваційне забезпечення	7
Інформаційне забезпечення	9
Науково-методичне забезпечення	8
Можливості професійного зростання кадрів	7
Разом	48

Організаційне забезпечення кадрового потенціалу підприємства заслуговує високої оцінки (9 балів), оскільки організаційна структура підприємства відображає специфіку його діяльності та дозволяє ефективно реалізовувати основні етапи управління підприємством (планування, організація, мотивація та контроль), основні функціональні підрозділи сформовані таким чином, щоб уникнути дублювання обов'язків.

Мотиваційне забезпечення кадрового потенціалу оцінено на середньому рівні (7 балів), оскільки на підприємстві доцільно удосконалити систему мотивації персоналу за рахунок посилення нематеріальної складової: підвищення корпоративної культури, підвищення згуртованості колективу.

Інформаційне забезпечення кадрового потенціалу характеризується

сукупністю реалізованих управлінських рішень щодо інформації, яка циркулює в системі управління кадрами при її функціонуванні. Воно складається із оперативної інформації, інформації щодо планування чисельності кадрів та професійного підбору персоналу, нормативно-довідкової інформації, яка пов'язана із регламентацією посадових обов'язків, охороною праці, нормуванням праці, класифікатори техніко-економічної інформації та системи документів (уніфікованих та спеціальних), пов'язаних із забезпеченням ефективного використання робочого часу, застосуванням ефективних систем матеріального і морального стимулювання праці. Інформаційне забезпечення кадрового потенціалу підприємства оцінено у 9 балів.

Науково-методичне забезпечення полягає у побудові єдиної системи документів організаційно-методичного характеру, які визначають норми, правила, вимоги, які використовуються для вирішення завдань, пов'язаних із розвитком кадрового потенціалу підприємства. Воно спрямоване на забезпечення ефективності процесів підвищення кваліфікації і професійної підготовки кадрів підприємства; науково-методичний супровід процесів розвитку професійно-технічної освіти; впровадження сучасних навчальних та управлінських технологій, стимулювання професійного зростання кадрів, підвищення їхньої професійної майстерності та компетентності, зокрема, через ефективне застосування сучасних форм і методів навчання. Науково-методичне забезпечення кадрового потенціалу оцінено у 7 балів.

Можливості професійного зростання на підприємстві досить обмежені, оскільки штат укомплектовано кадрами відповідної кваліфікації, плинність кадрів незначна, компанія поки не має планів розширюватися. Тому оцінка за цим параметром кадрового потенціалу підприємства не досить висока – 7 балів.

Маркетингові ресурси підприємства досліджені у вигляді табл. 2.8.

Асортимент послуг оцінено у 9 балів, оскільки послуги підприємства користуються попитом у споживачів, що свідчить про його відповідність ринковій потребі. Цінова політика є збалансованою, ціни на товари та послуги підприємства суттєво не відрізняються від середньоринкових, тому маємо

оцінку у 8 балів.

Таблиця 2.8

Параметри маркетингового потенціалу підприємства

Параметр	Оцінка, бали (максимальна оцінка – 10 балів)
Асортимент послуг підприємства	9
Цінова політика	8
Збутова політика	7
Комунікаційна політика	6
Управління маркетинговою діяльністю	6
Проведення маркетингових досліджень	5
Разом	41

Збутова політика потребує удосконалення, оскільки маркетингова активність підприємства є достатньо низькою, сегментація ринку збуту не проводиться, а збутова діяльність підприємства не аналізується, збутова стратегія не сформульовано, тому маємо оцінку у 7 балів. Достатньо низькі оцінки отримали такі параметри маркетингового потенціалу, як комунікаційна політика (6 балів), управління маркетингом (6 балів), проведення маркетингових досліджень (5 балів), тобто маркетингові інструменти досить слабо використовуються у діяльності підприємства. Це негативно впливає на ділову активність підприємства, оскільки підприємство займає пасивну позицію у відношеннях зі споживачами. Це необхідно змінювати для закріплення на цільовому ринку збуту підприємства.

Параметри фінансового потенціалу підприємства відображено в табл. 2.8. Результати бального оцінювання спираються на розрахунок показників ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності за період 2020-2022 рр.

Таблиця 2.8

Параметри фінансового потенціалу підприємства

Параметр	Оцінка, бали (максимальна оцінка – 10 балів)
Коефіцієнт покриття	10
Коефіцієнт швидкої ліквідності	10
Коефіцієнт фінансової автономії	2
Коефіцієнт фінансового ризику	1
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	8
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8
Разом	39

Платоспроможність підприємства оцінено максимальними оцінками, оскільки значення коефіцієнтів покриття та швидкої ліквідності відповідають нормативним та свідчать про спроможність підприємства погасити свої поточні зобов'язання. Викликають занепокоєння показники фінансової стійкості підприємства, воно є фінансово залежним, а показник фінансового ризику має критичні значення, тому при розподілі прибутку необхідно постійно підвищувати частку, яка припадає на капіталізацію. Показники ділової активності підприємства мають досить непогану динаміку, тому коефіцієнтам оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості надано оцінки у 8 балів.

Згрупуємо отримані результати оцінювання для визначення ресурсної політики підприємства у «квадрат потенціалу» [30, с. 745] (рис. 2.6).

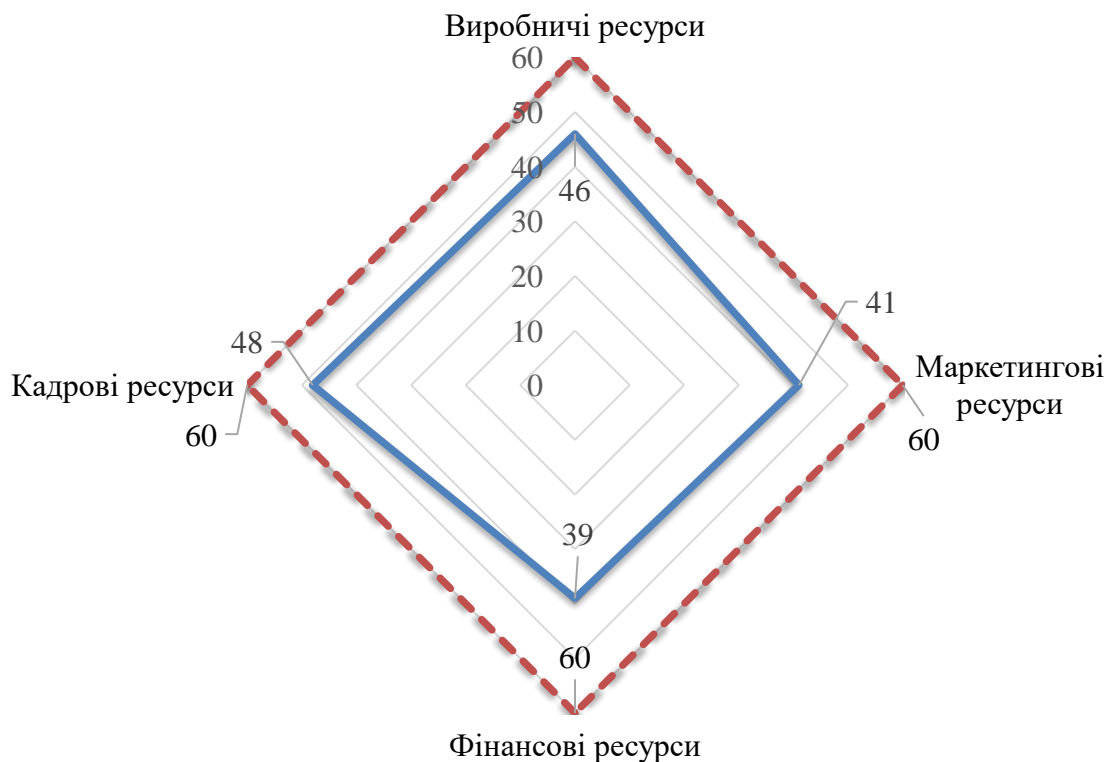


Рис. 2.6. Квадрат потенціалу підприємства

На рис. 2.6 спостерігаємо, що результати оцінювання потенціалу підприємства відрізняються від «ідеального стану» використання потенціалу, який зображений у вигляді чотирикутника зі сторонами пунктирною лінією, тобто використання основних ресурсів підприємства потребує удосконалення.

Для оцінювання процесу організації управління прибутком на досліджуваному підприємстві розроблено діагностичну форму, яку заповнено з урахуванням вагомості факторів за допомогою 10-бальної шкали оцінок. Оцінювання стану системи управління прибутком підприємства свідчить про наявність певних проблем, оскільки сумарний бал оцінювання дорівнює 6,81 бали з 10 можливих (додаток 3).

Для більш детального аналізу причинно-наслідкових зв'язків між основними проблемами підприємства з управління прибутком скористаємося методичним підходом логікозмістовного моделювання, який полягає у попарному зіставленні проблем на предмет причинно-наслідкових зв'язків і за сумою балів визначимо найбільш значущі проблеми-причини.

Першим етапом процедури логіко-змістовного моделювання є складання каталогу проблем для дослідження [25, с. 156]:

- 1 – недостатня узгодженість стратегії управління прибутком із загальною стратегією розвитку підприємства;
- 2 – відсутність єдиного методичного підходу до проведення внутрішнього контролю та аудиту;
- 3 – незбалансованість стратегічного набору підприємства;
- 4 – високий фінансовий ризик підприємства;
- 5 – відсутність комплексу управлінських рішень щодо мінімізації фінансового ризику;
- 6 – недостатнє узгодження життєвих циклів проектів у портфелі проектів підприємства;
- 7 – недостатнє застосування «мозкових штурмів» при організації комунікації між учасниками процесу управління прибутком;
- 8 – наявність несплачених податкових зобов'язань з прибутку;
- 9 – нераціональне використання прибутку підприємства;
- 10 – недостатнє фінансування розвитку підприємства.

На другому етапі логіко-змістовного моделювання кодують причиннонаслідкові зв'язки між проблемами («0» – проблема-наслідок, «1» –

проблемопричина). Кодування причинно-наслідкових зв'язків проблем з управління прибутком досліджуваного підприємства наведено в додатку К.

На третьому етапі логіко-змістовного моделювання будуємо граф причинно-наслідкових зв'язків проблем управління прибутком у досліджуваному підприємстві (додаток Л). Граф побудовано за таким алгоритмом: проблеми каталогу зображають на графу у вигляді кола із відповідним номером; розташування кіл на графу залежить від суми балів, визначених у додатку К.

Аналізуючи комплекс проблем досліджуваного підприємства за допомогою графу причинно-наслідкових зв'язків, бачимо, що основною проблемою у сфері управління прибутком є недостатня узгодженість стратегії управління прибутком із загальною стратегією розвитку підприємства. Далі за значущістю йдуть проблеми «незбалансованість стратегічного набору підприємства» та «недостатнє застосування «мозкових штурмів» при організації комунікації між учасниками процесу управління прибутком».

Здійснивши діагностику фінансово-господарської діяльності підприємства та аналізу стану системи управління прибутком зазначимо, що удосконалення стратегічної складової управління прибутком суб'єкта дослідження дозволить вирішити такі проблеми-наслідки, як «відсутність комплексу управлінських рішень щодо мінімізації фінансового ризику», «нераціональне використання прибутку підприємства».

Проведення «мозкових штурмів» при організації комунікації між учасниками процесу управління прибутком дозволить суттєво підвищити якість формулювання завдань в сфері управління прибутком підприємства, значно розширити кількість альтернативних варіантів при виборі оптимального рішення щодо управління прибутку. Вирішивши питання стратегічного управління прибутком, доцільно зосередитися на обґрунтуванні методичного підходу для проведення внутрішнього контролю та аудиту. При цьому слід мати на увазі, що методичний підхід повинен відповідати меті контролю та не бути занадто трудомістким. Критичний рівень фінансового ризику

підприємства також потребує відповідної уваги з боку керівництва підприємства. Існує достатньо багато варіантів мінімізації ризиків підприємства, тому підприємству доцільно визначитися, який саме з них буде більш оптимальним. Наявність несплачених податкових зобов'язань з прибутку негативно впливає на імідж підприємства.

Таким чином, для досліджуваного підприємства нагальною потребою є розроблення та впровадження заходів з удосконалення управління прибутком.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

За підсумками фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства та аналізу системи управління прибутком можна зробити висновок, що при запасі фінансової міцності простежується стабільність фінансового стану підприємства, а також достатня платоспроможність. Оскільки прибуток відображає результати всіх видів діяльності підприємства, то його розмір впливає на всі сторони діяльності підприємства.

Для розуміння заходів удосконалення управління прибутком, необхідно, на нашу думку, провести оцінку сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз підприємства (додаток М).

За результатами проведеного SWOT-аналізу [20, с. 75-76; 27, с. 506] можна дійти висновку, що є кілька напрямів розвитку підприємства:

- заповнення поточної ринкової ніші;
- поліпшення продукції, що надається;
- глибоке впровадження на ринок, що полягає у пошуку можливостей збільшення обсягу реалізації ще на мало заповненому ринку за допомогою інтернет-сайту, де буде вказана інформація про підприємство, товари та послуги, що надаються, а також умови придбання товарів компанії.

Пропонуємо розставити акценти на розробленні стратегії управління прибутком, застосування стрес-тестування для формулювання альтернативних варіантів рішень стосовно управління прибутком підприємства та застосування критерію Севіджа для вибору оптимальної альтернативи. Очікувані результати від впровадження комплексу заходів для суб'єкта дослідження наведені в додатку Н.

Нами було зроблено висновок щодо необхідності збільшення капіталізації підприємства, оскільки рівень фінансового ризику є критичним та підприємство є фінансово залежним [21, с. 136]. Цей момент необхідно враховувати при

розробленні стратегії управління прибутком.

Рівень капіталізації підприємства – один з ключових параметрів, який характеризує процес перетворення засобів (частини чистого прибутку, дивідендів та ін. або всього прибутку) в додатковий капітал, додаткові фактори виробництва, в результаті чого досягається збільшення розміру власних коштів підприємства. Основні функції капіталізації для досліджуваного підприємства систематизовано в додатку П.

Крім підвищення капіталізації підприємства у стратегії управління прибутком підприємства пропонуємо відобразити аспекти ризик-менеджменту. Оскільки фінансовий ризик підприємства є занадто високим, нагальною потребою є проведення стрес-тестування для визначення імовірних сценаріїв розвитку середовища. Діагностування ризик-факторів зроблено у вигляді семантичного диференціалу на основі [29, с. 130-134], [33, с. 18] та його результати наведено в додатку Р.

Найнижчі оцінки отримано за такими ризик-факторами:

- низький рівень капіталізації підприємства;
- неефективна маркетингова діяльність підприємства;
- неефективна фінансова стратегія;
- велика частка позикового капіталу.

Слід зазначити, що низький рівень капіталізації підприємства та велика частка позикового капіталу є наслідками неефективної фінансової стратегії. Збільшити грошові притоки підприємства можна за рахунок підвищення маркетингової активності підприємства. Підприємство займає досить пасивну позицію у боротьбі за споживача, тому застосування інструментів інтернет-маркетингу буде доречним, зважаючи на специфіку діяльності підприємства.

Після діагностування ризик-факторів переходимо до наступного етапу стрес-тестування: розроблення імовірних сценаріїв розвитку ринкової ситуації [37, с. 56].

Розглянемо, які саме переваги отримає підприємство від впровадження сценарного підходу при розробленні та реалізації стратегії управління

прибутком (додаток С).

Розглянемо основні альтернативні сценарії розподілу прибутку підприємства під час проведення стрес-тестування (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Альтернативні сценарії розподілу прибутку підприємства, 2023 р.

Сценарій	Очікуваний чистий прибуток в залежності від стану середовища, тис. грн		
	несприятливий (S ₁)	нейтральний (S ₂)	Сприятливий (S ₃)
Розподіл прибутку: 60 % – капіталізація та 40 % – споживання (A ₁)	3920,22	4573,59	5226,96
Розподіл прибутку: 50 % – капіталізація та 50 % – споживання (A ₂)	4138,01	4791,38	4704,26
Розподіл прибутку: 40 % – капіталізація та 60 % – споживання (A ₃)	3702,43	4355,8	4573,59

Таблиця 3.1 являє собою платіжну матрицю, рядки якої – це можливі альтернативні рішення, а стовпчики – стани середовища. Для вибору оптимального сценарію розподілу прибутку скористаємося стратегією прийняття рішення мінімакс (критерій Севіджа), який орієнтований на мінімізацію ризику втратити прибуток й допускає розумний ризик заради отримання додаткового прибутку.

Отже, чистий прибуток підприємства у 2022 р. склав 4355,8 тис. грн. За оцінками спеціалістів підприємства при реалізації першого сценарію (розподіл прибутку: 60 % – капіталізація та 40 % – споживання) чистий прибуток підприємства за підсумками 2023 р. за умови сприятливого середовища збільшиться на 20 % (5226,96 тис. грн), при несприятливому середовищі – зменшиться на 10 % (3920,22 тис. грн). При нейтральному стані середовища чистий прибуток підприємства збільшиться на 5 % (4573,59 тис. грн).

При реалізації другого сценарію (розподіл прибутку: 50 % – капіталізація та 50 % – споживання) чистий прибуток підприємства за підсумками 2023 р. за умови сприятливого середовища збільшиться на 8 % (4704,26 тис. грн), при несприятливому середовищі – зменшиться на 5 % (4138,01 тис. грн). При

нейтральному стані середовища чистий прибуток підприємства збільшиться на 10 % (4791,38 тис. грн).

При реалізації третього сценарію (розподіл прибутку: 40 % – капіталізація та 60 % – споживання) чистий прибуток підприємства за підсумками 2023 р. за умови сприятливого середовища збільшиться на 5 % (4573,59 тис. грн), при несприятливому середовищі – зменшиться на 15 % (3702,43 тис. грн). При нейтральному стані середовища чистий прибуток підприємства залишиться на рівні 2022 р. та складе 4355,80 тис. грн.

Побудуємо на основі платіжної матриці (табл. 3.1) матрицю ризиків, елементами якої є недоотриманий прибуток від невдало прийнятих рішень, допущених через помилкову оцінку можливої реакції ринку (додаток Т) та обираємо найкращу альтернативу за критерієм Севіджа (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Визначення альтернативи за критерієм Севіджа (мінімакс)

Альтернатива рішення	Можливий стан середовища (матриця ризику)			$\max_j \{R_{ij}\}$	$\min \max_j \{R_{ij}\}$
	S_1	S_2	S_3		
A_1	217,79	217,79	0	217,79	оптимальна альтернатива
A_2	0	0	522,7	522,7	
A_3	435,58	435,58	522,7	653,37	

Таким чином, за результатами розрахунків оптимальним сценарієм розподілу прибутку є варіант, який передбачає виділення більшої частки прибутку підприємства на цілі капіталізації, що у перспективі зменшить рівень фінансового ризику підприємства та підвищить рівень його фінансової незалежності.

Підводячи підсумки третього розділу кваліфікаційної роботи слід зазначити, що удосконалення управління прибутком підприємства за рахунок впровадження стратегії управління прибутком, орієнтованої на підвищення рівня капіталізації підприємства, є економічно доцільним, виходячи із значень показників чистого дисконтованого доходу, індексу доходності та терміну окупності.

Впровадження запропонованої стратегії матиме довгостроковий ефект, підвищить інвестиційну привабливість підприємства, збільшить його ринкову вартість, мінімізувати фінансові ризики підприємства.

Для мінімізації ризиків підприємства доцільно орієнтуватися на комплекс заходів з лімітування концентрації ризиків, який спрямовано на визначення відносно безпечних зон ведення бізнесу в умовах невизначеності та ризику. Лімітуванню підлягають: граничний розмір позикових коштів, що використовуються в господарській діяльності; мінімальний розмір активів у високоліквідній формі; максимальний розмір кредиту, що надається одному клієнту; максимальний розмір депозитного внеску, що розміщується в одному банку; максимальний період відволікання коштів у дебіторську заборгованість.

Крім того, орієнтація на диверсифікацію ризиків також дозволить підвищити готовність підприємства до впливу несприятливих факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Застосування критерію Севіджа для обґрунтування оптимальної в даний момент стратегії управління прибутком дозволяє шляхом побудови матриці ризику обрати той альтернативний варіант стратегії управління прибутком, ризик за яким є мінімальним.

Запропоновані заходи з удосконалення управління прибутком підприємства спрямовані не лише на максимізацію прибутку підприємства, а і на його довгостроковий успіх на цільовому ринку збуту. Розроблення стратегії управління прибутком підприємства спирається на результати аналізу його ресурсного потенціалу, визначення збалансованості його складових, що позитивно впливає не тільки на процеси управління прибутком, а і на основні бізнес-процеси на підприємстві.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження на тему «Управління прибутком підприємства» дало можливість сформулювати наступні висновки.

1. Ураховавши специфічні особливості, яких нині набула економічна категорія «прибуток», автором запропоновано сформулювати його визначення таким чином, прибутком є – чистий дохід підприємця на вкладений капітал, виражений у грошовій формі, що характеризує винагороду за ризик підприємницької діяльності та визначається як різниця між сукупним доходом і сукупними витратами у процесі здійснення цієї діяльності, та спрямований на досягнення конкретного рівня конкурентоспроможності й іміджу підприємства.

2. Враховуючи роль та значення прибутку у розвитку підприємства аргументовано необхідність формування системи управління ним, яку запропоновано розглядати як комплексну, інтегровану в загальну концепцію управління підприємством систему, орієнтовану на виконання тактичних і стратегічних завдань, у якій передбачається можливість моделювання альтернативних варіантів їх вирішення на основі виявлення та аналізу чинників, що впливають на обсяг прибутку, для досягнення певного рівня конкурентоспроможності й іміджу підприємства з урахуванням його потенційних можливостей і обмежень зовнішнього середовища. Доведено, що головною метою формування системи управління прибутком є гарантування максимального добробуту власників підприємства як у поточному, так і майбутньому періоді.

3. Здійснивши діагностику фінансово-господарської діяльності та підходу до управління прибутком суб'єкта дослідження зазначимо: в загальній структурі активів досліджуваного підприємства, найбільшу частку складають оборотні активи. Загальна вартість майна підприємства збільшилась на 5308,2 тис. грн, тобто на 39,0 %. В складі оборотних активів спостерігаємо збільшення грошових коштів у 2022 році на 617,4 тис. грн у порівнянні із 2020 роком. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги значно

зменшилася (на 21,4 тис. грн), що свідчить про своєчасність розрахунків покупців і замовників зі підприємством. Запаси готової продукції збільшилися на 2033,3 тис. грн, що свідчить про проблеми з реалізацією продукції та її зберігання на складі. В загальній сумі пасивів підприємства, найбільша частка припадає на нерозподілений прибуток (43,3 %). Заборгованості за товари, роботи, послуги в загальній сумі поточних зобов'язань в 2022 р. зменшилася на 1392,2 тис. грн у порівнянні з 2020 роком, заборгованість по розрахункам з бюджетом зменшилася на 531,5 тис. грн або на 85,7 %. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) збільшилася на 2530,1 тис. грн, або на 33,4 %. Чистий прибуток у 2022 році збільшився у порівнянні із 2020 роком на 69,4 тис. грн або 1,6 %. Незначне збільшення даного показника свідчить про не стабільний стан підприємства, що спричинила політична та економічна криза в країні.

4. Розроблено діагностичну форму, яку заповнено з урахуванням вагомості факторів за допомогою 10-бальної шкали оцінок. Оцінювання стану системи управління прибутком підприємства свідчить про наявність певних проблем, оскільки сумарний бал оцінювання дорівнює 6,81 бали з 10 можливих.

5. Системний підхід до управління прибутком досліджуваного підприємства передбачає аналіз способів організації підсистем в єдине ціле, а також вплив процесів функціонування системи в цілому на окремі її ланки. Представлено схему системного підходу до управління прибутком суб'єкта дослідження.

6. Аналізуючи комплекс проблем досліджуваного підприємства за допомогою графу причинно-наслідкових зв'язків, з'ясовано, що основною проблемою у сфері управління прибутком є недостатня узгодженість стратегії управління прибутком із загальною стратегією розвитку підприємства. Далі за значущістю йдуть проблеми «незбалансованість стратегічного набору підприємства» та «недостатнє застосування «мозкових штурмів» при організації комунікації між учасниками процесу управління прибутком».

7. Запропоновано розставити акценти на розробленні стратегії управління

прибутком, застосування стрес-тестування для формулювання альтернативних варіантів рішень стосовно управління прибутком підприємства та застосування критерію Севіджа для вибору оптимальної альтернативи. Зроблено висновок щодо необхідності збільшення капіталізації підприємства, оскільки рівень фінансового ризику є критичним та підприємство є фінансово залежним. Цей момент необхідно урахувати при розробленні стратегії управління прибутком. Таким чином, за результатами розрахунків оптимальним сценарієм розподілу прибутку є варіант, який передбачає виділення більшої частки прибутку підприємства на цілі капіталізації, що у перспективі зменшить рівень фінансового ризику підприємства та підвищить рівень його фінансової незалежності.

Підводячи підсумки, слід зазначити, що удосконалення управління прибутком підприємства за рахунок впровадження стратегії управління прибутком, орієнтованої на підвищення рівня капіталізації підприємства, є економічно доцільним, виходячи із значень показників чистого дисконтованого доходу, індексу доходності та терміну окупності.

Впровадження запропонованої стратегії матиме довгостроковий ефект, підвищить інвестиційну привабливість підприємства, збільшить його ринкову вартість, мінімізує фінансові ризики підприємства.

Крім того, орієнтація на диверсифікацію ризиків також дозволить підвищити готовність підприємства до впливу несприятливих факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Запропоновані заходи з удосконалення управління прибутком підприємства спрямовані не лише на максимізацію прибутку підприємства, а і на його довгостроковий успіх на цільовому ринку збуту. Розроблення стратегії управління прибутком підприємства спирається на результати аналізу його ресурсного потенціалу, визначення збалансованості його складових, що позитивно впливає не тільки на процеси управління прибутком, а і на основні бізнес-процеси на підприємстві.

