



ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. завідувача кафедри менеджменту та
міжнародного бізнесу
Янків М. Д.
« » лютого 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ
ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
(на прикладі ПП «ІНТЕРПРИНТ- М»)

Студента 2 курсу, групи ММОА-21
спеціальності 073 «Менеджмент»

Камінського Романа Івановича
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:

[Signature]
(підпис)

Кандидат економічних наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Стадник Мирослава Євгенівна
(Прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент:

[Signature]
(підпис)

директор ПП, Інтерпринт-М
(науковий ступінь, вчене звання)
Марусів Марія Михайлівна
(Прізвище, ім'я, по-батькові)

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА на магістерську роботу

ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ (НА ПРИКЛАДІ ПП «ІНТЕРПРІНТ- М»)

Студента Камінського Р.І. групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи  Стадник М.Є.
(підпис) (прізвище та ініціали)

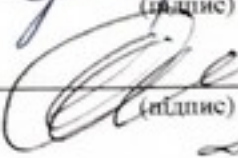
Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент  Марусик М.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

В.о. завідувача кафедри  Янків М.Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«19» грудня 2023 р.

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра

Ступінь

Галузь знань

Спеціальність

менеджменту та міжнародного бізнесу

Магістр

07 «Управління та адміністрування»

073 «Менеджмент (Менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

Яків М. Д.

«19» травня 2023 р.

ЗАВДАННЯ СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Камінському Роману Івановичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **Оцінка фінансового стану підприємства в системі прийняття управлінських рішень (на прикладі ПП «Інтерпрінт-М»)**

Керівник роботи: **Стадник Мирослава Євгенівна,**

кандидат економічних наук, доцент

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

затверджені наказом по інституту від 17 травня 2023 р. № 38-2

2. Строк подання студентом роботи 12 лютого 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали.

Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Таблиці та графіки, що розкривають суть проведеного дослідження.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання 19 травня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>вересень- 2023 р.</i>	<i>Остаточне затвердже- ння плану</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>жовтень 2023р.</i>	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>листопад 2023 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>листопад- грудень 2023 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень 2023 р. -січень 2024 р.</i>	
6.	<i>Попередній захист на кафедрі</i>	<i>лютий- 2024 р.</i>	

Студент

Као
(підпис)

Камінський Р.І.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

СВ
(підпис)

Стадник М.Є.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Камінський Р.І. Оцінка фінансового стану підприємства в системі прийняття управлінських рішень (на прикладів ПП «Інтерпрінт-М»). – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій та адміністрування». Львів, 2024.

Обсяг роботи становить 94 сторінки, включаючи 23 таблиці, 8 рисунків.

Розглянуто теоретичні та методичні основи оцінки фінансового стану підприємства. Проведено аналіз фінансового стану та методів управління ПП «Інтерпрінт-М». Запропоновано вдосконалення системи прийняття управлінських рішень за рахунок покращення фінансового стану ПП «Інтерпрінт-М».

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: фінансовий стан, управлінські рішення, система, оцінка, фінанси.

ANNOTATION

Kaminsky R.I. Assessment of the financial state of the enterprise in the management decision-making system (on the examples of Interprint-M PE). - Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in the field of knowledge "Management and administration", specialty "Management", specialization "Management of organizations and administration". Lviv, 2024.

The volume of work is 94 pages, including 23 tables, 8 figures.

The theoretical and methodical foundations of the assessment of the financial state of the enterprise are considered. An analysis of the financial condition and management methods of «Interprint-M». PE was carried out. It is proposed to improve the management decision-making system due to the improvement of the financial condition of «Interprint-M».

Based on the processing of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were made and specific proposals were made.

Key words: financial condition, management decisions, system, assessment, finances.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	10
1.1. Сутність, зміст та сфера застосування управлінських рішень.....	10
1.2. Теоретичні засади оцінки фінансового стану підприємства.....	17
1.3. Аналіз факторів ризику, що впливають на фінансовий стан підприємства - підтримка для прийняття управлінських рішень.....	24
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПП «ІНТЕРПРІНТ-М»	33
2.1. Загальна характеристика ПП «Інтерпрінт-М»	33
2.2. Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві.....	40
2.3. Оцінка фінансового стану ПП «Інтерпрінт-М»	47
2.4. Факторний аналіз фінансових результатів підприємства.....	54
Висновки до розділу 2	63
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЗА РАХУНОК ПОКРАЩЕННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПП «ІНТЕРПРІНТ-М»	65
3.1. Вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень в ПП «Інтерпрінт- М»	65
3.2. Економіко-математичне моделювання фінансового стану ПП «Інтерпрінт- М»	73
3.3. Способи подолання проблем фінансового стану підприємства	79
Висновки до розділу 3	81
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86

ВСТУП

Актуальність проблеми. Сьогодні, в умовах ринкових перетворень, особливого значення набувають питання, пов'язані з пошуком новітніх підходів до підвищення ефективності управління підприємством, які спрямовані на відтворення умов їх стійкого стратегічного розвитку та формування адаптивних компетенцій підприємства до змін нестабільного зовнішнього середовища. Вирішенню цих завдань багато в чому сприяє достовірна діагностика фінансового стану підприємства за даними фінансової звітності та обліку, тобто правильне розуміння та своєчасне отримання керівництвом та менеджерами достовірної інформації, необхідної для планування, контролю та прийняття оптимальних управлінських рішень [53]. Ефективне і дієве прийняття рішень менеджерами може гарантувати конкурентну перевагу підприємству. Це може бути досягнуто тільки за рахунок належного використання відповідних інструментів для прийняття рішень [29]. Саме тому, в даний час склалися об'єктивні передумови для застосування в системі управління діяльністю підприємств такого інструмента, як діагностика. При цьому, слід зауважити, що в наступний час все частіше застосовуються управлінські рішення на засадах «синергетичної економіки», «синергетичного ефекту», коли цілі організації формуються з цілей окремих структурних підрозділів чи видів діяльності, або з вимог організаційного зростання [40]. Діагностику фінансового стану здійснюють, використовуючи найрізноманітніші прийоми, методи та моделі. Їх кількість та широта застосування залежать від конкретних цілей та завдань діагностики.

Проблемами визначення сутності та змісту фінансового стану цікавилися такі вчені, як: І. В. Алексєєва, В. Т. Долі, І. М. Бойчик, К.В. Ізмайлова, М. Я. Коробова, А. І. Ковальова, А. В. Коструби, Л.О. Лігоненко, О. В. Павловська та інші. Вони займалися створенням методологічних й теоретичних передумов для розробки методики аналізу та комплексної оцінки діяльності підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ комплексної оцінки фінансового стану підприємства та практичних рекомендацій

в забезпеченні його фінансової стійкості для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень.

Досягнути поставленої мети вдалося рахунок виконання таких головних завдань дослідження:

- вивчення суті, змісту та сфери застосування управлінських рішень;
- обґрунтування теоретичних засад оцінки фінансового стану підприємства;
- визначення факторів ризику, що впливають на фінансовий стан підприємства, в системі прийняття управлінських рішень;
- дослідження загальної організаційно-економічної діяльності ПП «Інтерпрінт-М»;
- оцінити якість управлінських рішень на підприємстві;
- здійснити комплексне оцінювання фінансового стану ПП «Інтерпрінт-М»;
- провести факторний аналіз фінансових результатів підприємства;
- знайти способи вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень в ПП «Інтерпрінт-М»;
- здійснити економіко-математичне моделювання фінансового стану ПП «Інтерпрінт-М»;
- розробити способи подолання проблем фінансового стану досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження являється процес виконання комплексної оцінки фінансового стану підприємства.

Предмет дослідження – це теоретичні та практичні погляди в здійсненні комплексного оцінювання фінансового стану на прикладі ПП «Інтерпрінт-М».

Методи дослідження, що використовувались у роботі: розрахунок абсолютних, відносних та середніх показників, метод аналізу коефіцієнтів, трендовий аналіз, кореляційно-регресійний аналіз, табличне та графічне відображення даних тощо.

Інформаційною базою дослідження послужили напрацювання вітчизняних та іноземних науковців та практиків, законодавчі акти України, звітність підприємства ПП «Інтерпрінт-М».

Практичне значення результатів роботи передбачає систематизацію наукових підходів, створення методичних рекомендацій щодо визначення напрямків удосконалення оцінки фінансового стану досліджуваного підприємства та здатності використання одержаних результатів в практичній діяльності задля підвищення якості прийняття управлінських рішень.

Структура роботи передбачає вступ, три розділи в яких викладено основний результат проведеного дослідження, висновки, список використаних джерел й додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1. Сутність, зміст та сфера застосування управлінських рішень

Менеджмент передбачає здійснення ефективної діяльності підприємством, встановлення мети та завдань управління даним процесом. За найвищі ключові завдання керівництва підприємством відповідає його очільник, який вирішує управлінські завдання при наявності усіх управлінських функцій. Індивідуальні та часткові завдання управлінської діяльності на підприємстві виконують керівники нижчих ланок.

Управлінська робота – це особливий вид діяльності, який не створює певних суспільних благ, але чинить опосередкований вплив на виробництво кінцевої та проміжної продукції. Процес прийняття управлінських рішень на підприємстві полягає у формуванні цілей розвитку, визначенні термінів кожного виду діяльності, встановленні типу необхідних робіт, їх виконавців, обсягу необхідних матеріальних ресурсів, робочої сили та інвестицій. Отже, головним завданням управління господарюючих суб'єктів є виявлення проблемних ситуацій та розробка заходів по їх уникненню або подоланню їх негативних впливів на виробничі та реалізаційні процеси.

З метою підвищення ефективності діяльності підприємство зобов'язане вміло визначати мету та цілі, реалізація яких можлива лише за умови послідовного виконання розроблених заходів їх досягнення та подолання назрілих проблем. Вирішуючи організаційні проблеми, приймаються управлінські рішення про організаційну структуру, виробничий процес, розподіл праці та надання інструментів, ресурсів і т.д. При цьому слід особливу увагу звертати на процес контролю за призначенням осіб на ключові управлінські посади, що пов'язані зі збором, аналізом та обміном інформації, та коригуванням дій. Виконання усіх

управлінських дій у комплексі та взаємоузгоджено сприяти процвітанню підприємства.

Розробка управлінських рішень знаходиться в полі зору досить широких сфер щодо управління та адміністрування, які полягають у наступному: табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Сфери розробки управлінських рішень*

Поняття	В широкому розумінні	У вузькому розумінні
управління	Вся система класів, відносин і явищ управління в природі і суспільстві.	Технологічна організація об'єкта управління.
менеджмент	Соціально-економічна технологія, яка дає змогу підприємству ставити цілі щодо мистецтва управління людьми та досягати їх.	Управління виробництвом, організація та встановлення поставлених цілей.
адміністрування	Адміністративно-державне управління та соціально-політичний менеджмент.	Становлення політики діяльності підприємства, постановка цілей діяльності.
керівництво	Ієрархічна система інститутів влади.	Безпосереднє управління людьми.

*Джерело: [12, с. 46].

Таким чином, процес управління представлений як «серія взаємопов'язаних операцій, які виконуються в певному порядку та спрямовані на вирішення певних завдань та досягнення цілей» [12, с. 46].

Управлінські рішення завжди спрямовані на розв'язання конкретних управлінських завдань, які характеризуються такими елементами як: невизначеність (іноді нерозуміння ситуації чи свого місця у ній); брак інформації (відсутність або недостатність необхідної інформації про можливі рішення та чіткі алгоритми їх вирішення); строковість (встановлення термінів на виконання поставлених завдань, іноді критичні обмеження по часу). Прийняття управлінських рішень вимагає від керівників високого рівня компетенції, багато часу, енергії, досвіду та відповідальності. Без процесу розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень неможливою є будь яка підприємницька діяльність. Успіх організації залежить від адекватності та ефективності рішень, що приймаються менеджером.

Якість та ефективність управлінських рішень забезпечується за умови:

- доцільності та потреби у них;
- професійної підготовки та наявності кваліфікованих менеджерів;
- креативності керівництва та його вміння обрати оптимальний варіант рішення серед масиву пропозицій.

Слід зазначити, що управлінські рішення розглядаються у межах соціальної значимості. Зокрема, Ф.І. Хміль дотримується думки, що управлінські рішення є засобом впливу на менеджмент на основі обраної альтернативи з метою усунення розриву між цільовим станом та фактичним станом компанії, яким є реалізація певного заходу, що передбачає програму. З іншого боку, управлінські рішення – це соціально-економічні дії, що відображають потреби та інтереси колективу, окремих соціальних груп та компанії загалом [69]. Отже, управлінське рішення – це результат мозкового штурму людини, роботи її інтелекту, або результат вибору з ряду альтернативних пропозицій однієї, яка допоможе уникнути ризиків, невизначеність та забезпечити безпеку діяльності підприємства.

Щоб розпочати розробку управлінського рішення, мають бути дотримані такі умови: є проблема, проблемна ситуація; у ситуації є (альтернативна) мінливість; є особа (адміністративний орган), яка має право приймати рішення; існує система критеріїв вибору оптимального варіанта. Створити умови для реалізації управлінських рішень – рішення носить характер об'єктивності керівництва, яке може вплинути на це питання щодо вирішення проблеми.

Досягнення поставленої мети та вирішення назрілих проблем забезпечується шляхом вибору серед альтернативних за рядом критеріїв того варіанту рішення проблеми чи шляху досягнення встановлених цілей, який буде оптимальним.

Управлінське рішення можна визначити як сукупність наступних операцій:

- розробка варіантів проблемної ситуації;
- вибір найкращого варіанту;
- схвалення;
- реалізація.

Управлінські рішення – це рішення менеджменту, створені задля вирішення негараздів і досягнення певної мети, для реалізації якої необхідно вибрати підхід і його реалізації, що, своєю чергою, дозволяє досягти мети, якої ми прагнемо [7].

Є три основні типи адміністративних завдань:

- концептуальні (стратегічні завдання, пов'язані з довгостроковим плануванням та прогнозуванням);
- технологічні, які стосуються технічних і технологічних аспектів виробництва (розробка та впровадження нових технологій, обладнання та ін.);
- соціальні, які виникають внаслідок дії людського фактору (кадрові проблеми, соціально-психологічний клімат у колективі тощо) [29].

Вимоги, які ставлять до управлінських рішень, передбачають доречність, чесність, необхідність, можливість втілення, лаконічність, простота виконання, безпечність, ресурсне забезпечення, мобільність та можливість регулювання, інформаційне забезпечення, контроль тощо.

Хміль Ф.І. розглядає управлінське рішення як добровільне втручання суб'єкта управління у діяльність об'єкта управління з метою виходу з певної виробничої ситуації, економічної чи іншої. Управлінське рішення – результат творчого пошуку менеджером напрямів, шляхів, виходів із ситуації компанії та відповідних дій співробітників компанії [69, с. 23].

Шегда А.В. характеризує управлінські рішення, як такі, що приймаються менеджером у соціальній системі. Він вважає, що управлінське рішення є своєрідним центром всього управлінського циклу [70, с. 27].

Сформуємо власне бачення суті управлінського рішення: це результат інтелектуальної діяльності менеджера щодо вирішення виробничих та іншого роду проблем суб'єкта підприємницької діяльності.

Управлінські рішення серед іншого характеризуються випадковістю. Неможливо зробити собі заготовки рішень на всі випадки життя, яке може принести нам досить неочікувані сюрпризи. Потреба у прийнятті управлінського рішення виникає в зв'язку із назрілою проблемою, що перешкоджає нормальному функціонуванню підприємства.

Проблемні ситуації виникають внаслідок впливу на об'єкт управління як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Тому контроль за ними є одним із завдань управління.

Прийняття управлінських рішень забезпечується за рахунок дотримання певних умов:

- наявність проблемної ситуації;
- наявність альтернативного рішення (необов'язково) для виходу із цієї ситуації;
- наявність органу управління чи дорадчої особи для прийняття рішення;
- розробка системи критеріїв, за якими вибирається найкращий варіант [70].

Часто управлінські рішення носять інформативний характер. Процес їх прийняття та якість цих рішень значною мірою залежить від наявності необхідної інформації, її достовірності та своєчасності.

Окрім того, менеджери часто можуть приймати управлінські рішення інтуїтивно, керуючись логікою та раціональністю, що може бути досить суб'єктивним і навіть хибним рішенням. Так, управлінські рішення суб'єктивного характеру відзначаються рядом недоліків: імпровізованість; обмежене бачення світу; низька мотивованість; неякісність або брак необхідної інформації.

Інтуїтивно прийняті управлінські рішення не є досконалими, хоча часто використовуються менеджерами. Виправданим це може бути за умови, що рішення слід приймати миттєво, керуючись власним досвідом, оскільки часу на збір інформації та її детальне вивчення немає; також це може бути виправданим, якщо просто необхідно зекономити кошти та ресурси підприємства.

Логічні управлінські рішення ґрунтуються на досвіді та знаннях менеджерів, які їх приймають. При цьому також використовується попередній досвід з подібних ситуацій для вибору того альтернативного рішення, яке вже давало позитивний результат за аналогічних умов.

У більшості випадків досвіду менеджера є достатньо для ухвалення швидких рішень у критичній ситуації, але не слід очікувати, що таке рішення буде надто прогресивним, буде нести в собі нові ідеї та нові можливості.

Раціональні управлінські рішення є достатньо обґрунтованими, не дивлячись на те, що вони приймаються людиною, вони є достатньо об'єктивними, адже ґрунтуються на детальному аналізі назрілої ситуації та можливих способів її рішення.

Такі рішення повинні бути достатньо обґрунтованими, мати чіткі та зрозумілі цілі, заходи їх досягнення, мати необхідне ресурсне забезпечення, обиратись з широкого кола альтернатив, не обмежувати свободу мислення та рішень менеджера, враховувати принцип делегування повноважень.

Вибір виду управлінських рішень у тій чи іншій ситуації залежить від кожної конкретної ситуації та традицій менеджменту на даному підприємстві.

Залежно від плановості управлінські рішення розподіляють на планові та позапланові. Перші є стандартними, вони не потребують витрачання додаткового часу та сил на їх розробку. Позапланові управлінські рішення є доволі складними та нестандартними. Їх прийняття обумовлено настанням умов невизначеності та невідомості, з якими менеджмент підприємства не мав справи. Потреба у них є невеликою, зазвичай при впровадженні певних інновацій.

Залежно від кількості осіб, що задіяні до процесу прийняття управлінські рішення поділяються на індивідуальні та групові (колективні). Індивідуальні рішення – численні індивідуальні відмінності, які впливають на прийняття рішень і визначають цінності, особистості, прийняття ризику та багато іншого. У більшості суб'єктів господарювання рішень частіше приймаються комітетами, групами та іншими цільовими групами. Менеджери часто стикаються із ситуаціями, коли їм потрібно шукати комбіновані рішення на групових зустрічах. Це особливо доцільно для непередбачених проблем, які пов'язані з великою невизначеністю щодо кінцевого результату [70].

Прийняття колективних (групових) управлінських рішень має свої переваги:

- розширюється бачення проблеми, усі причини її виникнення та способи подолання;
- зростає довіра до такого рішення;
- більшим є розуміння запропонованих дій.

Колективні управлінські рішення характеризуються також і недоліками:

- збільшується час розробки такого рішення;
- зростає його затратність (трудова, матеріальна, фінансова тощо);
- імовірність виникнення конфліктних ситуацій.

За рівнем інформаційного забезпечення управлінські рішення поділяються на безпечні, ризиковані та прийняті в умовах невизначеності.

Безпечні рішення завжди характеризують надійним інформаційним забезпеченням, вони точні і дають надійне вирішення проблеми.

Ризиковані управлінські рішення приймаються в умовах нестачі необхідної інформації, чи її недостатньої достовірності, об'єктивності чи своєчасності.

Управлінські рішення, прийняті в умовах невизначеності, часто будуть інтуїтивними, бо не мають аналогів рішення.

Загалом процес прийняття управлінських рішень передбачає виконання певної послідовності дій.

Розробка управлінських рішень – важливий процес, який пов'язує основні функції управління, саме планування, організацію, мотивацію, контроль. Рішення керівників кожного підрозділу визначають як ефективність їх діяльності, так і можливість сталого розвитку, виживання за умов швидко мінливого ринку [1, с. 30].

За результатами вивчення напрацювань науковців щодо ефективності управлінських рішень, їх якості, розробки, прийняття та реалізації, можна виділити сучасні тенденції розвитку теорії та практики розробки управлінських рішень:

- інструменти формування управлінських рішень розвиваються, дедалі більше уваги приділяється процесам моделювання управлінських рішень та зростаючій ролі комп'ютерного моделювання;
- ускладнюється процес прийняття управлінських рішень через збільшення інформації та її неточність;
- розробляються ефективні управлінські технології для вирішення складних управлінських завдань;

– сучасний розвиток поняття «управлінське рішення» відбувається в умовах глобалізації світової економіки;

- у контексті глобальних перетворень, створення великих міжнародних компаній, управлінське рішення як економічна категорія стандартизовано на різних рівнях управління (глобальному, міжурядовому, державному, регіональному);

- процес глобалізації економіки ставить нові проблеми, не обмежені певними рамками;

- отримав подальший розвиток підхід до кількісного та якісного виміру результатів реалізації прийнятих раніше управлінських рішень, внаслідок чого зростає роль оцінки ефективності управлінських рішень;

- на поточному етапі розвитку управлінські рішення більше не підлягають суворій систематизації чи єдиним економічним рамковим умовам;

- сучасні управлінські рішення стають все більш приватними та індивідуальними для кожної конкретної управлінської функції [2, с. 35].

1.2. Теоретичні засади оцінки фінансового стану підприємства

Загальнонаціональні проблеми економічного, політичного та фінансового характеру відображаються певним чином і на діяльності вітчизняних підприємств. Тому аналіз та управління фінансовим станом підприємства є важливим завданням менеджменту підприємств. Окрім того, фінансовий стан підприємства відображає його життєздатність, платоспроможність та результативність діяльності.

Щодо суті поняття «фінансовий стан» ще досі точаться дискусії серед науковців. Окремі науковці розглядають фінансовий стан підприємства як наявність та використання його фінансових ресурсів. Інші науковців стверджують, що фінансовий стан підприємства – це одна з важливих характеристик підприємства, яка відображає ресурсозабезпеченість підприємства,

його конкурентоспроможність, потенціал, здатність гарантувати своїх економічних інтересів тощо.

Частина дослідників характеризує фінансовий стан як характеристику його фінансової конкурентоспроможності (тобто платоспроможності та кредитоспроможності), використання фінансових ресурсів і капталу, виконання зобов'язань перед державою й іншими господарюючими суб'єктами [9; 15].

Окрім того, фінансовий стан дехто розглядає як здатність фінансувати свою діяльність, що характеризується забезпеченістю фінансовими ресурсами, необхідними для нормальної виробничої, комерційної та інших видів діяльності підприємства, доцільністю й ефективністю їх розміщення і використання, фінансовими відносинами з іншими суб'єктами господарювання, платоспроможністю і фінансовою стійкістю [21].

Також, слід відмітити, що фінансовий стан – це складна, інтегрована за багатьма показниками характеристика діяльності підприємства в певному періоді, що відображає ступінь забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами, раціональності їх розміщення, забезпеченості власними оборотними коштами для своєчасного проведення грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями та здійснення ефективної господарської діяльності в майбутньому [3].

Фінансовий стан підприємства доцільно також розглядати як економічну категорію, що характеризує розміщення, власність і використання фінансових ресурсів, а також їх достатність у кожен момент часу [5].

Більш широкий підхід до суті фінансового стану підприємства виокремлює фінансові ресурси та грошові кошти, зазначаючи, що «фінансовий стан характеризується наявністю у підприємств, фірм, компаній, підприємців тощо фінансових ресурсів і грошових коштів, необхідних для раціональної господарської діяльності, грошових розрахунків з іншими суб'єктами господарювання й державними органами [16].

О.М. Рудницька та Я.Р. Біленька вважають, що «фінансовий стан характеризується наявністю фінансових ресурсів, забезпеченістю грошовими

коштами, необхідними для господарської діяльності, підтримання нормального режиму роботи, здійснення грошових розрахунків з іншими суб'єктами» [62].

Деякі дослідники розглядають фінансовий стан підприємства через призму співвідношення активів (засобів підприємства) та пасивів (джерел утворення активів). Таким чином, фінансовий стан підприємства – це рівень збалансованості окремих структурних елементів активів і капіталу підприємства, а також рівень ефективності їх використання. Оптимізація фінансового стану підприємства є однією з основних умов успішного його розвитку в перспективі. У той же час кризовий фінансовий стан підприємства створює серйозну небезпеку його банкрутства [47].

Справедливо відмітити, що фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, яке характеризує на певний момент часу наявність різного роду активів підприємства, величину його зобов'язань, кредитоспроможність, інвестиційну привабливість та життєздатність.

Характеризуючи фінансовий стан підприємства більш широко слід відмітити, що розглядати та оцінювати його необхідно з точки зору наявності фінансових проблем у суб'єкта господарювання, погашення ним своїх зобов'язань, їх реструктуризацією тощо.

За міцного та надійного фінансового стану підприємство з легкістю здатне подолати кризові ситуації в своєму розвитку. Загалом криза підприємницької діяльності – це виникнення певної ситуації, що спричинена рядом внутрішніх та зовнішніх чинників, яка виводить підприємство з стану рівноваги та завдає його діяльності суттєвих збитків, порушує його економічний, виробничий та організаційний механізми функціонування тощо. Наслідки кризи частіш за все важкопрогнозовані, хоча можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки.

І.Я. Алмашій розглядає кризу як процес незапланованої зміни функціонування підприємства й обмеженої можливості впливу менеджменту на його діяльність з важкопрогнозованими наслідками, які загрожують його подальшому розвитку [5].

У своїх визначеннях «кризи» науковці розглядають її як ситуацію, процес, імовірний стан тощо, що кардинально різняться між собою, та вказують на відсутність згоди між ними.

Переважно будь яка кризу в результаті більшою чи меншою мірою буде дотична до фінансів, фінансових ресурсів, їх наявності, платоспроможності підприємства, результативності його діяльності. Тому вивченню кризи фінансового стану підприємства слід приділяти особливу увагу.

Причинами настання фінансової кризи можуть стати: невідповідність між фінансовими характеристиками використання капіталу на підприємстві (дохідністю й ризиком інвестування (кредитування)) та вимогами, що ставляться фінансовим ринком і його суб'єктами, неефективний фінансовий менеджмент [19].

Наслідки кризи фінансового стану можуть стати катастрофічними для підприємства, це і погіршення фінансових результатів діяльності, зниження прибутковості або настання збитковості виробництва, неплатоспроможність, неефективна структура активів, понаднормативну частку позикового капіталу, зростання рівня фінансових ризиків тощо.

Раціональними видаються погляди, згідно з якими виникнення кризи фінансового стану характеризується неможливістю підприємством покрити наявними грошовими засобами, короткостроковими фінансовими вкладеннями й дебіторською заборгованістю навіть його кредиторської заборгованості та прострочених кредитів [49].

Для здійснення фінансової діагностики фінансового стану зазвичай використовується два ключових методи:

- фундаментальна діагностика;
- експрес-діагностика.

Фундаментальна оцінка фінансового стану є поглибленою. Вона може здійснюватися на основі горизонтального та вертикального аналізу бухгалтерського балансу, аналізу його ліквідності, фінансової стійкості за допомогою фінансових коефіцієнтів тощо, але не обмежується ними [19].

Експрес-діагностика передбачає регулярну оцінку кризових параметрів фінансового розвитку підприємства та здійснюється на підставі даних фінансового обліку за стандартними алгоритмами аналізу, а її метою є раннє діагностування ознак кризового розвитку підприємства й визначення його масштабу [19].

Фундаментальний аналіз фінансового стану підприємства частіше використовується самими підприємствами, а експрес-аналіз – сторонніми особами, зацікавленими у взаємовідносинах з підприємством чи контролюючі органи, загалом – зовнішні користувачі.

Експрес-діагностика базується на використанні ряду нормативів, а відхилення даних підприємства від їх нормативних значень і стійка негативна тенденція ключових показників свідчатиме про наявність кризи.

Основою експрес-діагностики також є використання системи фінансових коефіцієнтів: індивідуальних та інтегрованого (комплексного).

Чимало застосування при оцінці фінансового стану набули також комплексні показники й окремі фінансові коефіцієнти, приведені до інтегральної форми. Серед останніх найбільш відомими є двохфакторна та п'ятифакторна моделі Е. Альтмана, модель Р. Ліса, оцінка за показниками У Бівера, R-модель прогнозу ризику банкрутства, прогнозна модель Таффлера, модель Філмера, модель Спрінгейта, на підставі яких можна оцінити ймовірність банкрутства підприємства [19, 49].

Однак доцільно погодитися з науковцями, які називають такі основні недоліки вище перелічених моделей:

- недостатнє обґрунтування доцільності використання фінансових показників у моделях;
- використання в моделях тільки лінійної залежності;
- не адаптованість моделей до специфіки української економіки, окремих галузей чи регіонів;

- негативним також є прагнення до поглибленого аналізу діяльності підприємства, яке зумовлює розрахунок надмірної кількості показників, що переважно перебувають у функціональній залежності між собою [33].

Вище наведені факти свідчать про відсутність єдності серед науковців щодо суті понять «фінансовий стан», «фінансова криза», а також щодо методики їх оцінки та аналізу. Різні науковці по різному формують систему оціночних критеріїв, їх груп, кількість критеріїв у кожній групі, відрізняються і методики їх розрахунку, значення нормативних показників тощо.

Найчастіше для оцінки фінансового стану підприємства формується система критеріїв п'яти груп: фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності, ділової активності, рентабельності. Проте наповнення кожної групи критеріями кожен автор здійснює по-своєму.

Серед іншого визначають коефіцієнт поточного фінансового стану, в якому поєднуються результати діяльності підприємства та його накопичення за рік:

$$K_{\text{пот}} = \frac{EBITDA/4}{Z_{\text{над}}} \quad (1.1)$$

де $K_{\text{пот}}$ – коефіцієнт поточного фінансового стану підприємства, частка од.; EBITDA – прибуток до вирахування відсотків, податків та амортизації, грн.; $Z_{\text{над}}$ – понаднормативні зобов'язання підприємства, які визначаються як різниця між фактичними й нормативними зобов'язаннями, грн.

При цьому слід враховувати, що зниження даного показника є негативним явищем, а наближення його до 0 свідчить про настання кризи для підприємства.

При цьому в роботі М.І. Іщенко допускається, що для досягнення нормального фінансового стану підприємства ті понаднормативні зобов'язання, які не покриваються за рахунок наявних активів підприємства, повинні бути повністю компенсовані за рахунок прибутку EBITDA протягом кварталу. Для цього автор пропонує визначати величину нестачі зазначеного показника прибутку, що викликає сумнів. Крім того, якщо в результаті діяльності

підприємство отримає збиток, то значення коефіцієнта поточного фінансового стану буде визначене не коректно. Як видається, у якості кінцевого результату діяльності підприємства більш доречно використовувати величину виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) [28].

Автор поставив умову, згідно з якою всі понаднормативні зобов'язання, які утворилися за багато років, повинні бути погашені за один рік, що не є доцільним. Крім того, у цій методиці жодним чином не врахована можлива зміна зобов'язань, зокрема їх відстрочення на кінець року. Отже, запропонований показник не дає змоги оцінити результати реструктуризації поточних зобов'язань, у тому числі у межах одного року [28].

Коефіцієнт стабільності активів, який ґрунтується на визначенні інтегрального показника запасу власного капіталу [19]:

$$K_c = 1 + \frac{ЗВК}{ЗА} \quad (1.2)$$

де K_c – коефіцієнт стабільності, частка од.; $ЗА$ – загальна сума активів, грн.; $ЗВК$ – запас власного капіталу, грн.

Показник запасу власного капіталу використовується для визначення розміру запасів підприємства в цілому, без врахування їх структури і рівня ліквідності. Для уникнення цього недоліку окремі автори пропонують визначати показник нестачі фінансових ресурсів.

Також визначають ступінь кризи фінансового стану підприємства:

$$K_c = 1 + \frac{НФР}{ЗА_{\text{прив}}} \quad (1.3)$$

де K_c – коефіцієнт стабільності, частка од.; $НФР$ – нестача фінансових ресурсів, грн.; $ЗА_{\text{прив}}$ – загальна вартість активів підприємства, приведених до найбільш ліквідної форми, грн.

При цьому слід зазначити, що ступінь кризи фінансового стану враховує лише фактор ліквідності.

Найбільш придатним для оцінки фінансового стану підприємства може стати інтегральний вартісний показник нестачі фінансових ресурсів.

Для його визначення розроблені показники нестачі (надлишків) активів підприємства, диференційованих за ступенем їх ліквідності, що характеризуються величиною, на яку потрібно збільшити (можливо, зменшити) їх вартість для досягнення нормативних значень фінансових показників, що застосовуються при їх визначенні. Сума добутків нестачі (надлишку) кожного виду активу підприємства на коефіцієнт приведення активу до ліквідної форми характеризує нестачу фінансових ресурсів підприємства [19].

При вивченні активів підприємства, що згруповані за рівнем ліквідності від найбільш ліквідних до найменш ліквідних та термінами їх погашення не слід використовувати загальні коефіцієнти ліквідності. Кожен з них характеризує рівень погашення поточних зобов'язань за рахунок активів різного ступеня ліквідності. Тому необхідно розробити систему точніших коефіцієнтів оцінки ліквідності підприємства і встановлення їх нормативних значень.

Загалом, показник нестачі фінансових ресурсів, коефіцієнт поточного фінансового стану підприємства та показник запасу власного капіталу не здатні оцінити результати реструктуризації поточних зобов'язань підприємства.

Враховуючи вище наведене, можна запропонувати для майбутніх наукових досліджень розробку єдиної системи показників оцінки фінансового стану підприємства, що забезпечить порівняльність їх результатів та комплексність.

1.3. Аналіз факторів ризику, що впливають на фінансовий стан підприємства - підтримка для прийняття управлінських рішень

Міцний фінансовий стан підприємства відповідає за привабливість його перед інвесторами, прийняття управлінських рішень, які потребують фінансового

забезпечення, кредитоспроможність та довіру потенційний кредиторів до підприємства.

Будь яке підприємство основною метою своєї діяльності вважає отримання прибутку. Від прибутковості залежить не лише доцільність функціонування підприємства на даний час, але й його існування та розвиток в майбутньому.

Маючи наявні прибуток та інші фінансові ресурси, підприємство може забезпечувати виробничий процес, свій розвиток та розширення, залучати інвесторів, викликати довіру у кредиторів та приймати необхідні управлінські рішення.

Фінансовий стан підприємства формується під впливом ряду внутрішніх та зовнішніх факторів (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Фактори, що впливають на фінансовий стан підприємства*

*Джерело: [10, 42, 61].

Фінансові результати зазвичай вимірюються через рентабельність активів [48, 54, 57, 59] та рентабельність власного капіталу [43-45]. У літературі зазначено, що на фінансові результати впливають певні фактори, зокрема ліквідність, право власності, вік і розмір [73].

Крім того, інші фактори можуть впливати на фінансові результати, зокрема леверидж, продуктивність, платоспроможність та оборотність активів, і вони можуть змінитися в умовах кризи. Фінансова криза викликає дисбаланс в економіці та впливає на бізнес-середовище. Поширюючись на макрорівні, фінансові умови та результати діяльності підприємств впливають на макрорівень. Таким чином, виникає необхідність проаналізувати деякі фактори, які впливають на фінансові результати, використовуючи два різні показники фінансової ефективності – рентабельність активів (ROA) і рентабельність власного капіталу (ROE) – і поміркувати про різні ефекти специфікації моделі.

Вивчаючи вплив різних факторів на зміну фінансового стану підприємства необхідно враховувати, що в часі фінансової кризи деякі фактори можуть змінювати напрямок впливу. Це важливо для планування подальшої діяльності підприємства та для розробки та прийняття якісних управлінських рішень, розробки ефективних стратегій на короткий та довгий термін (рис. 1.2).

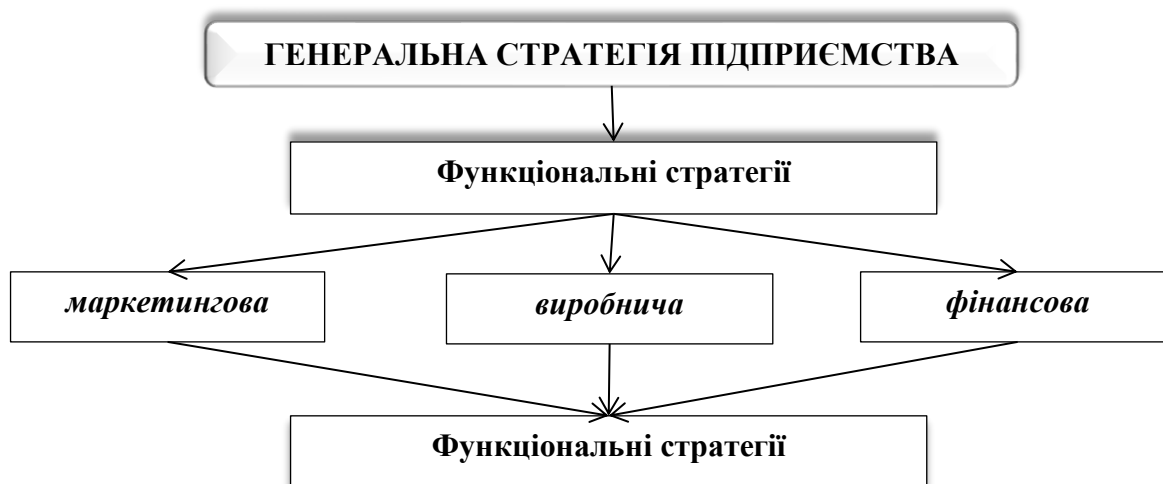


Рис. 1.2. Місце фінансової стратегії у стратегічному наборі підприємства*

*Джерело: [57, 68, 77].

Аналіз фінансового стану підприємства – це складний та багатофункціональний процес, що має складну схему проведення (рис. 1.3).

Використовуючи для оцінки ефективності діяльності підприємства показники рентабельність активів (ROA) і рентабельність власного капіталу (ROE), в умовах кризи підприємства отримують зменшення оборотності активів і продуктивності праці внаслідок скорочення товарообороту.

Зниження товарообороту з'являється в результаті втрати клієнтів, що зменшує кількість та величину прибутку, що визначається: періодом пропонованого торгового кредиту, діяльність або перерви в діяльності, витрати виробництва, відсутність ліквідності у ділових партнерів, неплатоспроможність ділових партнерів тощо.

Взаємозв'язок між фінансовими показниками підприємства та факторами, що на нього впливають, є широко досліджуваною темою в літературі, в якій використовуються різноманітні змінні та методи дослідження [57, 61, 68, 77].

Негативний вплив кредитного плеча на результати діяльності підприємства є найбільш помітним і значущим для малих підприємств, про що свідчить те, що негативний ефект зменшується в міру зростання підприємства.

До факторів, які можуть вплинути на фінансові результати (показники рентабельність активів (ROA) і рентабельність власного капіталу (ROE)), враховуючи ефект кризового періоду відносяться: леверидж, ліквідність, платоспроможність, оборотність активів, повернення позикового капіталу і продуктивність праці, як показники, на які зазвичай впливає фінансова криза. Ліквідність є фактором, який відіграє важливу роль в оцінці фінансових результатів. Це може бути інтерпретовано як ступінь, до якої актив може бути конвертований в готівку, залежно від попиту і пропозиції. Ризик ліквідності також є однією з основних причин фінансової кризи, і тому він повинен розглядатися як важливий фактор фінансових результатів [66, 77]. Ліквідність впливає на прибутковість. Крім того, ліквідність і прибутковість є тісно пов'язані один з одним, оскільки, коли одне піднімається вгору, інше спадає [67, 79].

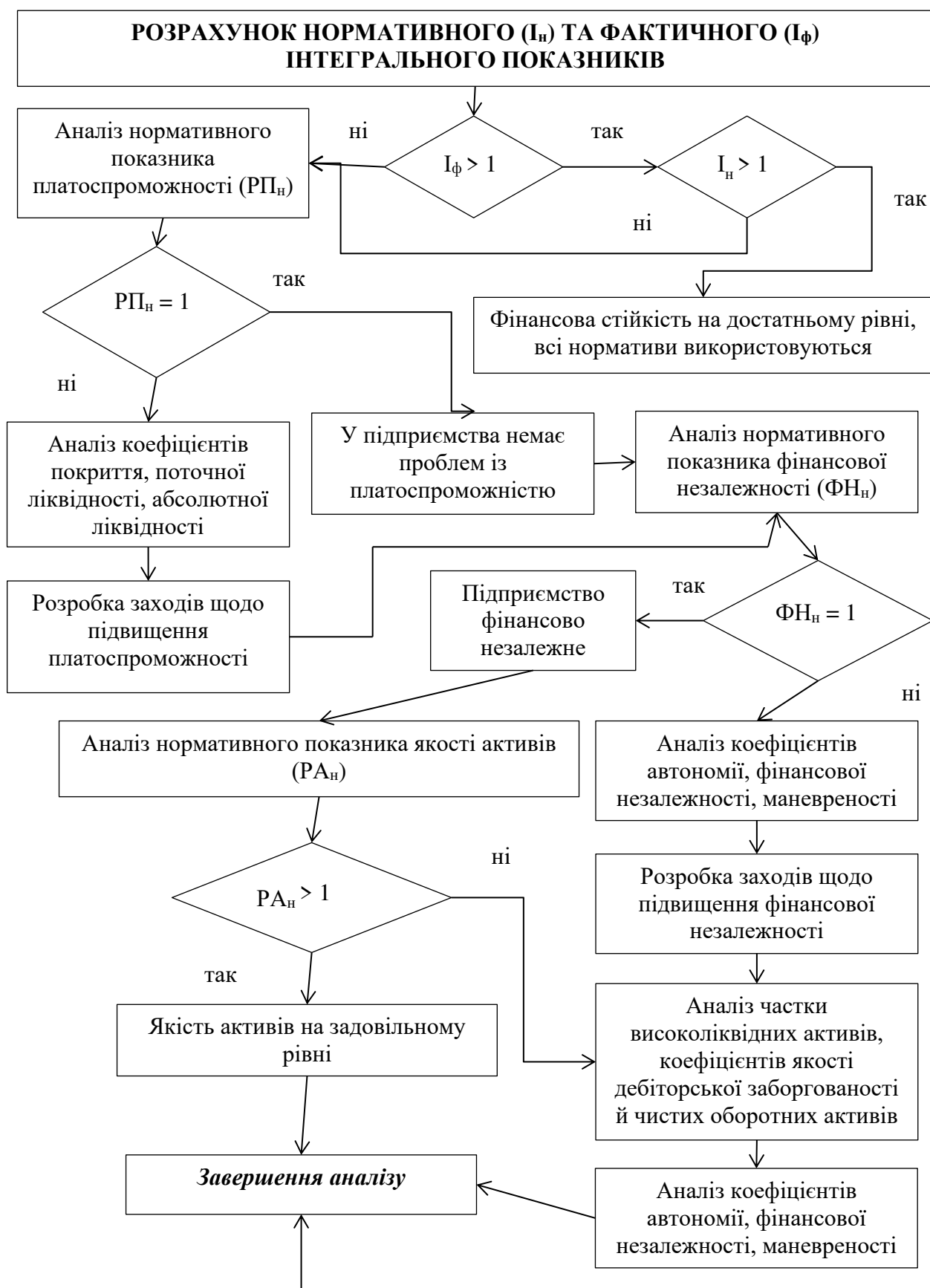


Рис.1.3. Схема аналізу фінансового стану підприємства*

*Джерело: [57, 68, 77]

Кожне підприємство хоче підтримувати адекватну ліквідність, оскільки ліквідність вражаюче впливає на прибуток підприємства, з якого деяка частина ділиться між власниками. Ліквідність впливає не тільки на прибутковість, але й впливає на платоспроможність та кредитне плече [43]. Зв'язок між прибутковістю та ліквідністю може бути і обернено пропорційним, оскільки здатність виконувати зобов'язання може знижуватись, якщо підприємство за будь яку ціну намагається максимізувати свій прибуток.

Коефіцієнт оборотності активів – це показник того, наскільки ефективно активи підприємства приносять дохід. Загалом, низький коефіцієнт оборотності активів свідчить про проблеми з надлишковими виробничими потужностями, неефективним управлінням запасами або слабкими методами стягнення боргів. Якщо є коефіцієнт оборотності активів зростає, то це може бути пов'язано з тим, що підприємство реєструє зростаючу еволюцію та високу прибутковість, в той час як співвідношення може свідчити про протилежне.

Коефіцієнт оборотності активів має дуже значний і позитивний вплив на рентабельність власного капіталу – ROE [73]. Крім того, підприємства з високою продуктивністю праці є більш результативними. Таким чином, існує позитивний зв'язок між рентабельністю та оборотністю активів і продуктивністю праці. Стабільний ріст і виживання підприємства пов'язані з підтримкою відповідного балансу між ліквідністю та прибутковістю відповідно до стратегії та основних цілей діяльності підприємства. Платоспроможність і ліквідність – це два поняття, які тісно пов'язані і відображають дії політики підприємства щодо оборотних коштів [71, 76].

Низький рівень ліквідності може призвести до збільшення фінансових витрат і призведе до нездатності підприємства сплатити свої зобов'язання [72]. Таким чином, оптимальний рівень, якщо ліквідність буде отримана шляхом компромісу між низькою прибутковістю оборотних активів і вигодою від мінімізації потреби у зовнішньому фінансуванні [73, 77].

Структура капіталу має велике значення для фінансової діяльності та рішень підприємства, особливо для малих і менш успішних підприємств. Між

левериджем і стійкою продуктивністю існують позитивні стосунки [75], оскільки чим вище кредитне плече, тим більш глибокий контроль взято кредиторами [76]. Це означає, що нижчий коефіцієнт власного капіталу асоціюється з високим прибутком та ефективністю [80]. Інколи підприємства віддають перевагу використовувати свої внутрішні джерела для фінансування власного капіталу.

Якщо внутрішнє фінансування не відповідає вимогам та потребам компанії, підприємство використовує зовнішнє фінансування; спочатку підприємства звертаються за банківським кредитом, потім до державних боргів і, в крайньому випадку, фінансування власного капіталу. Рідше вибирають прибуткові підприємства заборгованість за нові проекти, оскільки у них є наявні кошти у вигляді нерозподіленого прибутку [41, 46, 78]. Це означає, що підприємства з низьким фінансовим левериджем повинні мати високі результати [54]. На рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, поточний коефіцієнт ліквідності, коефіцієнт кредитного плеча та коефіцієнт обороту активів більше впливає фінансова криза. Отже, можна очікувати, що криза скоригує вплив змінних на фінансові результати.

На рівні підприємства результативність діяльності відображається через ефективне використання ресурсів в його операційній, інвестиційній та фінансовій сфері. Для збільшення результативності діяльності, прибутковості підприємницької діяльності доцільно особливу увагу приділяти процесу розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Для стабільного зростання підприємницької діяльності підприємства потребують розробки довгострокових стратегій розвитку, здійснення відповідних заходів з врахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів, проведення політики узгодження усіх видів діяльності підприємства.

Якість управлінських рішень залежить від здатності ідентифікувати елементи, які продуктивно використані, можуть призвести до підвищення результатів і покращення фінансового стану (рис. 1.4).

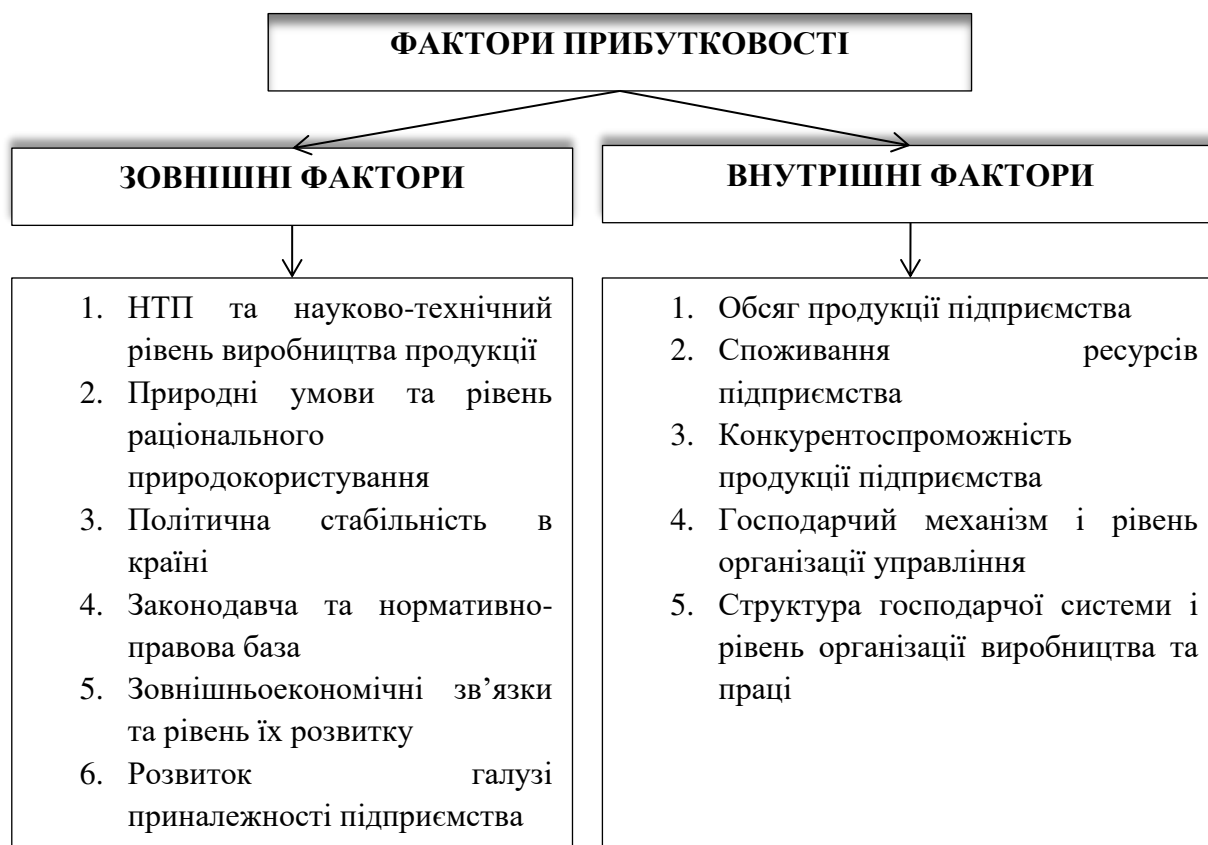


Рис 1.4. Перелік внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на прибуток підприємства*

*Джерело: [57, 68, 77]

Наявність позитивного (прямо пропорційного) зв'язку між прибутковістю та ліквідністю означає, що маючи в наявності більш ліквідні активи підприємство користується кращим сприйняттям його продукції на ринку, зменшуючи за рахунок цього фінансування, витрати, і підвищуючи рентабельність.

І в сприятливі часи, і під час кризи ліквідність потребує ретельного управління та контролю, що забезпечуватиме зростання прибутковості підприємства та добробуту. Якщо велике підприємство знаходиться на стадії зрілості, то у нього менше шансів для зростання, оскільки кредитне плече може мати позитивний вплив, якщо рентабельність активів (ROA) вища за процентну ставку.

Окрім того, на фінансових ринках великі підприємства користуються більшою довірою, а кредитори більш охоче позичають їм грошові кошти. Тому в

умовах кризи великі підприємства можуть собі дозволити збільшення прибутку і платоспроможності. Фактично ліквідність можна трактувати як короткострокову платоспроможність підприємства.

Загалом, для комплексної оцінки фінансового стану підприємства необхідно враховувати вплив усіх факторів для його зміцнення. При цьому більші підприємства є більш ліквідними, мають більший потенціал для розвитку, характеризуються вищою продуктивністю та рентабельністю чи за умов кризи, чи в більш стабільний період часу для економіки країни та суб'єктів господарювання.

Висновки до розділу 1

1. Розробка управлінських рішень – складний та важливий процес, який передбачає поєднання функцій планування, організацію, мотивацію та контроль. Якість та ефективність управлінських рішень залежить від багатьох чинників, врахування яких є беззаперечною вимогою. Так чи інакше процес прийняття управлінських рішень пов'язаний з прибутковістю та зростанням результативності діяльності підприємства, що забезпечується стійким міцним фінансовим станом.

2. Оцінка фінансового стану підприємства може здійснюватись за різними методиками, між якими немає узгодженості на основі абсолютних і відносних показників, з використанням нормативних значень. При цьому для оцінки фінансового стану підприємства може використовуватись методика фундаментального аналізу та експрес-аналіз.

3. Для оцінки фінансового стану підприємства слід встановити стан та динаміку ключових критеріїв, структуру складених показників, тенденції зміни структурних зрушень, порівняльні характеристики показників з нормативними значеннями, коефіцієнти складеного показника фінансового стану, рівень узагальнюючого показника.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПП «ІНТЕРПРІНТ-М»

2.1. Загальна характеристика ПП «Інтерпрінт-М»

Приватне підприємство «Інтерпрінт-М» працює на видавничому ринку. Засновником підприємства є Марусич Марія Михайлівна. Підприємство ПП «Інтерпрінт-М» розташоване за адресою: м. Львів, вул. Князя Ярослава Осмомисла, 4.

Підприємство пропонує такі послуги: копіювання; складання тексту; комп'ютерного роздруку; ламінування; виготовлення та індивідуальне авторське вирішення дизайну візиток, запрошень, буклетів, етикеток (на папері XEROX «Colotech+», METAL, IRIDESCENT, папір з окантуванням тощо; є можливість вибору дизайнерських картонів); поліграфія А3, А4; різні види друку; повноколірний лазерний друк; торгівля папером та канцелярськими товарами.

Підприємство здійснює увесь процес виробництва самостійно: починаючи від набору рукописів, коректорської правки, літературного і технічного редагування, верстки, дизайнерської розробки макету видання до виготовлення якісної повнокольорової книжково-журнальної продукції у твердій та м'якій палітурці, рекламної та ділової поліграфії здійснюється на базі підприємства.

Послуги підприємства відмінної якості, з врахуванням індивідуального підходу до замовника. Співробітники підприємства відзначаються високим професіоналізмом та вагомим досвідом роботи, що забезпечує отримання споживачами в найкоротші терміни якісних послуг будь-якого обсягу.

Підприємницьку діяльність ПП «Інтерпрінт-М» здійснює на власний ризик з метою отримання прибутку. Статутний фонд сформовано засновником підприємства, а його майно складається з основних та обігових коштів: грошові та матеріальні внески Засновника; доходи, отримані від реалізації продукції, а також від інших видів господарської діяльності; доходи від цінних паперів; кредити

банків та інших кредиторів; капітальні вкладення; благодійні внески, пожертвування організацій, підприємств і громадян; інші джерела, не заборонені законодавчими актами України.

Статутний фонд Підприємства формується засновником підприємства у міру необхідності грошовими коштами чи майном. Статутний фонд ПП «Інтерпрінт-М» може поповнюватись за рахунок прибутку від діяльності ПП «Інтерпрінт-М». До статутного фонду ПП «Інтерпрінт-М» можуть також входити виробничі приміщення, обладнання та інші фонди, зареєстровані Засновником або іншими юридичними та фізичними особами на умовах повного господарського відання (з правом чи без права продажу та передачі третім особам, що обумовлюється окремо).

Виробничу діяльність підприємство ПП «Інтерпрінт-М» веде самостійно, виходячи з попиту на продукцію. Ринок також корегує напрями діяльності та асортимент наданих послуг. Виходячи з попиту на продукцію та послуги підприємства, ринкової кон'юнктури, підприємство планує свою діяльність.

Організаційна структура ПП «Інтерпрінт-М» є функціонально-лінійною (рис. 2.1).

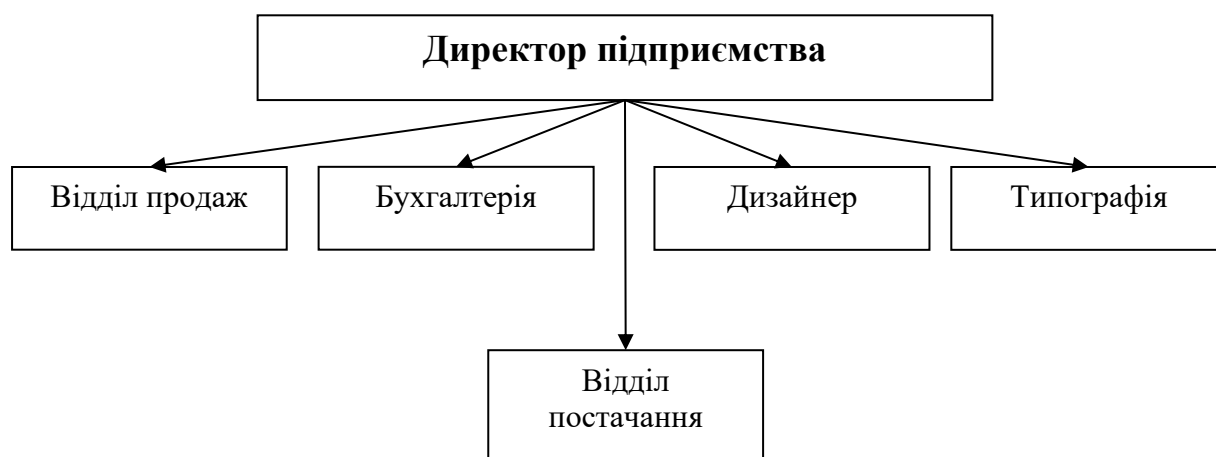


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПП «Інтерпрінт-М»*

*побудовано автором

Очолює підприємство, виконуюча послуги директора, засновниця ПП «Інтерпрінт-М», Марусич Марія Михайлівна. До структури підприємства входить також відділ продаж, типографія, відділ постачання, дизайнер та бухгалтерія.

Основу виробничо-господарської діяльності підприємства становлять основні засоби, а вмiле їх використання забезпечує зростання ефективності діяльності підприємства. Джерелами даних для аналізу забезпеченості, руху та ефективності використання основних засобів підприємства слугують форми звітності: Ф. № 1 «Баланс», Ф. №4 «Звіт про власний капітал», Ф. 11 – ОФ «Звіт про наявність та рух основних фондів, амортизацію (знос)».

Інформацію про основні засоби ПП «Інтерпрінт-М» (за залишковою вартістю) подано в таблиці 2.1. Як свiдчать дані таблиці 2.1., підприємство не використовує орендованих основних засобів.

Таблиця 2.1

Основні засоби ПП «Інтерпрінт-М» за залишковою вартістю у 2023 році*

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн.)		Орендовані основні засоби (тис. грн.)		Основні засоби, всього (тис. грн.)	
	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду
1. Виробничого призначення:	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
будівлі та споруди	998,3	4257,3	0,000	0,000	998,3	4257,3
машини та обладнання	600,7	1905,4	0,000	0,000	600,7	1905,4
транспортні засоби	30,3	115,8	0,000	0,000	30,3	115,8
інші	29,8	109,8	0,000	0,000	29,8	109,8
2. Невиробничого призначення:	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
будівлі та споруди	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
машини та обладнання	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
транспортні засоби	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
інші	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Усього	1659,1	6388,3	0,000	0,000	1659,1	6388,3

*Джерело: дані підприємства

Загальна вартість основних виробничих засобів підприємства на початок 2023 року становила 1659,1 тис. грн., а протягом року вона збільшилась у 3,9 рази. Усі основні засоби підприємства виробничого призначення. Протягом року зросла вартість усіх складових основних засобів: будівлі та споруди зросли у 4,3 рази, машини та обладнання – у 3,2 рази, транспортні засоби – у 3,7 рази. Умови

використання основних засобів задовільні. Обмежень використання основних засобів немає.

Забезпеченість основними фондами визначається за рахунок показника – фондоозброєність, що характеризує вартість основних виробничих фондів, що припадає на одного працівника. Її зростання відображає збільшення основних фондів підприємства за кількістю (вартістю), що може сприяти вивільненню праці людини, і полегшенню її роботи.

Ефективність використання основних засобів виробничого призначення визначається за допомогою розрахунку показників фондівіддачі, фондомісткості та рентабельності основних засобів.

Аналіз показників забезпеченості основними засобами та ефективності використання основних засобів ПП «Інтерпрінт-М» поданий в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники ефективності використання основних засобів

ПП «Інтерпрінт-М»*

№	Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2021 р.
1	Обсяг виробництва, тис. грн.	7003,5	16294,8	56381,8	8,1
2	Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	6424,4	14998,6	41266,7	6,4
3	Прибуток, тис. грн.	579,1	1296,2	15115,1	26,1
4	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1537,5	3029,3	24023,7	15,6
5	Середньооблікова чисельність працюючих, чол.	10	11	11	110,0
6	Фондовіддача, грн.	13,03	15,83	14,01	107,5
7	Фондомісткість, грн.	0,08	0,06	0,07	87,5
8	Фондоозброєність, тис. грн.	53,75	93,57	365,79	6,8
9	Рентабельність основних засобів, %	37,7	42,8	62,9	167,0

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Дані таблиці 2.2. свідчать про часткове підвищення ефективності використання основних засобів. Так, фондоозброєність основними засобами протягом 2021-2023 років зросла у 6,8 рази, що в першу чергу обумовлено стрімким зростанням вартості техніки та її ремонту. При невеликому рівні та

зниженні фондомісткості фондівіддача та рівень рентабельності основних засобів за аналізований період підвищились, що свідчить про достатнє їх завантаження та ефективне використання на підприємстві.

Результативність будь-якої діяльності визначається, перш за все, рівнем забезпечення та експлуатації робочої сили. Тільки висококваліфіковані працівники достатньої кількості, які вміють та бажають якісно працювати, здатні виконувати дрібні та надскладні виробничі задачі. І ніяка надсучасна, надпотужна техніка їх не здатна замінити.

Використання персоналу підприємства характеризується чисельністю персоналу, його рухом та ефективністю використання праці.

Рух персоналу підприємства аналізують за допомогою визначення ряду показників: коефіцієнт обороту з прийому, коефіцієнт обороту з вибуття, коефіцієнт плинності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Аналіз показників руху промислово-виробничих працівників ПП
«Інтерпрінт-М»***

№ з/п	Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+, -)
1	Середня чисельність усього персоналу, осіб	10	11	11	+1
2	Прийнято робітників, осіб	2	3	3	+1
3	Вибуло робітників, у т.ч.	1	1	1	±0
	– за власним бажанням	0	0	0	±0
	– за порушення трудової дисципліни	0	0	0	±0
4	Коефіцієнт обороту з прийому, %	20,0	27,3	27,3	+7,3 п.
5	Коефіцієнт обороту з вибуття, %	10,0	9,1	9,1	-0,9 п.
6	Коефіцієнт плинності, %	0,0	0,0	0,0	± 0,0 п.

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Таким чином, за даними таблиці 2.3 бачимо, що чисельність працівників ПП «Інтерпрінт-М» протягом 2021-2022 років збільшилась лише на одну людину. У 2023 році чисельність працівників ПП «Інтерпрінт-М» не змінювалась. Плинності працівників на підприємстві немає, а коефіцієнт обороту з прийому перевершує

коефіцієнт обороту з вибуття, що свідчить про задоволеність працівників умовами праці.

Продуктивність праці (середньорічний виробіток на одного працюючого) за аналізований період значно підвищився, приріст становив 4425,3 тис. грн., або 7,3 рази. Оскільки чисельність працівників на підприємстві практично не змінилась, то приріст продуктивності праці забезпечений зростанням обсягу виробництва як за кількістю, так і за ціною (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз продуктивності праці в ПП «Інтерпрінт-М»*

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. проти 2021 р.	
				абсолютне	%
Обсяг виробництва, тис. грн.	7003,5	16294,8	56381,8	49378,3	805,1
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	10	11	11	1	110,0
Середньорічний виробіток на 1 працюючого, тис. грн.	700,4	1481,3	5125,6	4425,3	7,3 р.

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Для більш точного встановлення причин зростання продуктивності праці персоналу ПП «Інтерпрінт-М» застосуємо факторний аналіз, в якому ключовими чинниками виступатимуть: середньогодинний виробіток одного працюючого, середньорічна чисельність працівників, середньорічний час (год.) відпрацьованих одним працівником (табл. 2.5.).

Результати проведеного факторного аналізу свідчать, що у 2023 році перевиконання плану з обсягу виробництва на 19893,6 тис. грн. відбулось за рахунок збільшення на 44,8% середньогодинного виробітку на одного працівника (обсяг виробництва внаслідок цього зріс на 16329,2 тис. грн. або 82,1%), а також за рахунок збільшення середньої кількості годин, відпрацьованих одним працівником на 6,7% (за рахунок цього обсяг виробництва збільшився на 3564,4 тис. грн. або 17,9%). Середньорічна чисельність працівників не змінювалась, і відповідно впливу на зміну обсягу виробництва не мала (табл. 2.5).

Таким чином, праця персоналу підприємства ПП «Інтерпрінт-М»

використовується ефективно.

До основних факторів впливу на чисельність працівників підприємства та ефективність їхньої праці належать: економічні, політичні, соціально–демографічні, технологічні, конкуренція та ін.

Таблиця 2.5

Факторний аналіз ефективності використання персоналу

ПП «Інтерпрінт-М», 2023 р.*

Показник	Символи	За планом	Фактично	Відхилення (+, –)	% виконання плану
Середня кількість відпрацьованих днів одним працівником	Д	163	174	11	106,7
Тривалість робочого дня, год.	Т	8	8	0	100,0
Середня кількість годин, відпрацьованих одним працівником	Г (Д*Т)	1304	1392	88	106,7
Середньорічна чисельність працівників, осіб	Ч	11	11	0	100,0
Середньогодинний виробіток одного працівника, грн.	ПГ	2,5438	3,6822	1,1384	144,8
Обсяг виробництва, тис. грн.	О	36488,2	56381,8	19893,6	154,5
Зміна обсягу виробництва за рахунок зміни факторів, грн.:				19893,6	100,0
1. середньогодинного виробітку на 1го працівника	$\Delta O_{ПГ} = (ПГ_1 - ПГ_0) * Ч_0 * Г_0$			16329,2	82,1
2. середньорічної чисельності працівників	$\Delta O_{Ч} = ПГ_1 * (Ч_1 - Ч_0) * Г_0$			0,0	0,0
3. середньої кількості годин, відпрацьованих одним працівником	$\Delta O_{Г} = ПГ_1 * Ч_1 * (Г_1 - Г_0)$			3564,4	17,9

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Управління людськими ресурсами – це цілеспрямована діяльність вищого щабля керівництва підприємства, а також керівників і спеціалістів підрозділів системи управління, яка включає розробку концепції, стратегій кадрової політики, принципів і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно

організований вплив через мережу взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку і використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом.

2.2. Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві

Управлінські рішення забезпечують досягнення поставлених цілей. Якість їх розробки та виконання сприяє розвитку підприємства, його прибутковості та зміцненню позицій на ринку. Проте, відповідно до управлінської практики, реалізується трохи більше 30% управлінських рішень, у тому числі лише 5% приносять очікуваний результат, тобто є ефективними.

Оцінка якості прийнятих рішень та точності їх реалізації (атестація) допомагає визначити, які управлінські рішення виявились неправильними, які з них виявились неправильними, а які мали позитивний вплив, вплив яких рішень є більш вагомим, а які управлінські рішення навіть якісні не можуть стати визначальними. Тому процес прийняття та реалізації управлінських рішень потребує оптимізації.

Для оцінки якості управлінських рішень використовується досить багато методів, проте найчастіше застосовують показники якості прийняття-реалізації управлінських рішень, що і було використано для аналізу якості управлінських процесів у ПП «Інтерпрінт-М». При цьому визначаються часткові та інтегрований індекс якості процесу прийняття-реалізації управлінських рішень, які за сприятливих умов повинні прямувати до 1. Якщо ж їхнє значення знаходиться в межах від 0,0 до 0,24, то процес прийняття-реалізації управлінських рішень є незадовільним; якщо вони знаходяться в межах 0,25-0,49, то задовільним; а за рівня 0,5-0,74 – достатнім; і лише при значенні часткових та інтегрального індексу від 0,75 до 1 процес прийняття-реалізації управлінських рішень є

високим. За даною методикою і було оцінено якість процесу прийняття-реалізації управлінських рішень в ПП «Інтерпрінт-М» за період 2021-2023 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Прийняті та реалізовані управлінські рішення в ПП «Інтерпрінт-М»,
2021-2023 роки***

Показники	2021 р.	2023 р.	Відхилення	
			+/-	%
Процес прийняття управлінських рішень				
Кількість прийнятих управлінських рішень, од., з них:	40	46	6	15,0
- з якісними характеристиками, од.	33	29	-4	-12,1
- бюрократичні, од.	7	17	10	142,9
Кількість нечітко прийнятих управлінських рішень, од.	2	1	-1	-50,0
Кількість альтернативних варіантів, од.	11	15	4	36,4
Кількість порівнянь при прийнятті управлінських рішень, од.	3	2	-1	-33,3
Кількість інформаційних джерел, од.	23	28	5	21,7
Обсяг валових витрат, тис. грн.	7896	8214	318	4,0
Обсяг фінансових витрат, тис. табл.	2955	3012	57	1,9
Часові витрати на прийняття управлінських рішень, год.	35	32	-3	-8,6
Необхідний обсяг інформативних даних з метою прийняття раціональних управлінських рішень, %	100	100	0	0,0
Частка отриманої інформації, %	61	69	8	13,1
Чисельність залучених виконавців до прийняття управлінських рішень, ос.	2	3	1	50,0
Загальна чисельність працівників, ос.	10	11	1	10,0
Процес реалізації управлінських рішень				
Кількість прийнятих управлінських рішень, од.	40	46	6	15,0
Рівень досягнення цілей, %	94	98	4	4,3
Колізійні управлінські рішення, од., що:				
- суперечать чинним нормативно-правовим актам	1	2	1	100,0
- не відповідають цілям та стратегіям підприємства	3	2	-1	-33,3
- не відповідають внутрішнім нормам і правилам	2	3	1	50,0
Загальна кількість конфліктів, од., з них:	7	4	-3	-42,9
- функціональних	4	2	-2	-50,0
Середній термін доведення прийнятих управлінських рішень для їх реалізації до виконавців, год.	2	2	0	0,0
Середній час реалізації, год.	53	64	11	20,8
Кількість альтернатив в процесі реалізації управлінських рішень, од.	102	114	12	11,8
Кількість прийнятих рішень, реалізація яких, од.:				
- не відбулася через відмову їх виконувати	1	2	1	100,0

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Аналітичні дані свідчать, що кількість управлінських рішень в ПП «Інтерпрінт-М» протягом аналізованого періоду постійно збільшувалась. При цьому більшість з них були якісними (33 з 40 у 2021 році та 29 з 46 у 2023 році. Завжди був достатній вибір альтернатив, хоч деякі рішення залишались ще бюрократичними та розпливчастими. Можливо це обґрунтовано недостатнім обсягом вивченої інформації, чи її відсутністю. Час на прийняття управлінських рішень дещо скоротився, хоча чисельність залучених працівників до процесу прийняття управлінських рішень і загальні витрати та фінансові зросли.

Часткові коефіцієнти якості процесу прийняття-реалізації управлінських рішень у ПП «Інтерпрінт-М» у 2021-2023 роках (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Часткові показники якості процесу прийняття-реалізації управлінських рішень в ПП «Інтерпрінт-М», 2021-2023 рр.*

Показник	2021 р.	2023 р.	Відхилення, +-
Показники якості процесу прийняття управлінських рішень			
Рівень чіткості	9	14	5
Рівень структуризації	31,7	36,4	4,7
Рівень альтернативності	27,5	32,6	5,1
Рівень порівняння варіантів	95,1	95,5	0,4
Обсяг опрацьованої інформації	37,8	38,8	1
Рівень фінансових витрат	37,4	36,7	-0,7
Рівень часових витрат	87,80	84,09	-3,71
Рівень обґрунтованості	63,0	66,0	3
Рівень залучення працівників	20,0	27,3	7,3
Показники якості процесу реалізації управлінських рішень			
Рівень досягнення цілей	94	98	4
Рівень колізійності	15,0	15,2	0,2
Рівень конфліктності	17,5	8,7	-8,8
Термін доведення до виконавців	3,8	3,1	-0,7
Рівень альтернативності	260,98	270,45	9,47
Рівень оцінки виконавцями	14,63	13,64	-0,99
Рівень відповідності тенденціям зовнішнього середовища	85,37	86,36	0,99
Рівень витратності	48,73	34,79	-13,94

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Часткові коефіцієнти якості процесу прийняття-реалізації управлінських рішень у ПП «Інтерпрінт-М» дещо покращились протягом аналізованого періоду: коефіцієнти чіткості, структуризації, альтернативності, порівнюваності, інформаційності, обґрунтованості та залученості збільшились, а витратні зменшились за той час (табл. 2.7).

Показники якості реалізації управлінських рішень у ПП «Інтерпрінт-М» також покращились. Зокрема, збільшились коефіцієнт досягнення цілей, рівень альтернативності, рівень відповідності тенденціям зовнішнього середовища, а витратні коефіцієнти та негативні при цьому знижувались: рівень витратності, рівень конфліктності, термін доведення до виконавців. Хоча зниження рівня оцінки виконавцями та, хоч і незначне, але зростання рівня колізійності свідчать про необхідність вдосконалення процесу реалізації управлінських рішень в досліджуваному підприємстві.

Значення індексу якості процесу прийняття управлінських рішень наступні:

Іпр. упр. ріш. 2021 р. = $(9 + 31,7 + 27,5 + 95,1 + 37,8 + 37,4 + 87,8 + 63,0 + 20,0) / 9 = 45,5\%$;

Іпр. упр. ріш. 2023 р. = $(14,0 + 36,4 + 32,6 + 95,5 + 38,8 + 36,7 + 84,09 + 66,0 + 27,3) / 9 = 47,9\%$.

Таким чином, процес прийняття управлінських рішень у ПП «Інтерпрінт-М» у 2021-2023 роках був задовільним з позитивною тенденцією до зростання.

Індекс якості процесу реалізації управлінських рішень в ПП «Інтерпрінт-М» за 2021-2023 роки:

Іреал. упр. ріш. 2021 р. = $(94,0 + 15,0 + 17,5 + 3,51 + 260,98 + 14,63 + 85,37 + 48,73) / 8 = 67,5\%$;

Іреал. упр. ріш. 2023 р. = $(98,0 + 15,2 + 8,7 + 3,1 + 270,45 + 13,64 + 86,36 + 34,79) / 8 = 66,3\%$.

Процес прийняття управлінських рішень у ПП «Інтерпрінт-М» у 2021-2023 роках був достатнім, проте тенденція до спаду є негативною, що спонукає до перегляду процесу реалізації управлінських рішень на підприємстві.

Таким чином, основними проблемами, з якими зіштовхувалось керівництво ПП «Інтерпрінт-М» в процесі реалізації управлінських рішень протягом 2021-2023 років полягають в наступному: частина рішень були суперечливими цілям діяльності підприємства, потребує скорочення час на доведення рішень до безпосередніх виконавців та час на їх виконання; окремі рішення були відкладені для реалізації, а деякі взагалі відхилені як недоцільні; дороговартісність.

Ключовим показником ефективності процесів з управління бізнесом є досягнення ефекту від процесу прийняття та реалізації рішень. Це творчий процес вибору керівниками та співробітниками альтернатив для досягнення стратегічних цілей розвитку компанії.

Інтегральний коефіцієнт якості правлінських рішень у ПП «Інтерпрінт-М» протягом 2021-2023 років був достатнім з позитивною тенденцією до зростання:

$$\text{Іупр. ріш. 2021 р.} = (0,455 + 0,675) / 2 = 0,565 \text{ 1 (достатній рівень);}$$

$$\text{Іупр. ріш. 2023 р.} = (0,479 + 0,663) / 2 = 0,571 \text{ 1 (достатній рівень).}$$

Оцінити вплив процесів прийняття і реалізації управлінських рішень на прибутковість підприємства можна за допомогою економетричної моделі, яка використовує регресійне рівняння для визначення залежності чистого прибутку від найбільш істотних факторів управлінської діяльності (табл. 2.8).

У цій моделі для визначення якості процесу прийняття управлінських рішень задіяні наступні чинники: X1 – кількість прийнятих якісних управлінських рішень, од.; X2 – кількість альтернатив, од.; X3 – обсяг валових витрат, тис. грн.; X4 – часові витрати на прийняття управлінських рішень, год.; X5 – частка отриманої інформації, %; X6 – чисельність залучених виконавців до прийняття управлінських рішень, осіб. Результатуючий показник – чистий прибуток підприємства.

У модель для визначення якості процесу реалізації управлінських рішень включені чинники: X1 – рівень досягнення цілей, %; X2 – загальна кількість конфліктів, од.; X3 – середній час реалізації, год.; X4 – кількість альтернатив, од.; X5 – кількість прийнятих управлінських рішень, реалізація яких не відбулася чи відбулася із запізненням, од.; X6 – кількість прийнятих управлінських рішень,

реалізація яких відповідає тенденціям зовнішнього середовища, од.; X7 – обсяг можливих витрат, тис. грн. Результатуючий показник – чистий прибуток підприємства.

Таблиця 2.8

**Вихідні дані для множинної регресійної моделі для ПП «Інтерпрінт-М»,
2021-2023 рр.***

Показники	Ум. позн.	2021 р.	2023 р.
Процес прийняття управлінських рішень			
Чистий прибуток, тис. грн.	У	579,1	15115,1
Кількість прийнятих якісних управлінських рішень, од.	X1	33	29
Кількість альтернатив, од.	X2	11	15
Обсяг валових витрат, тис. грн.	X3	7896	8214
Часові витрати на прийняття управлінських рішень, год.	X4	35	32
Частка отриманої інформації, %	X5	61	69
Чисельність залучених виконавців до прийняття управлінських рішень, ос.	X6	2	3
Процес реалізації управлінських рішень			
Чистий прибуток, тис. грн.	У	579,1	15115,1
Рівень досягнення цілей, %	X1	94	98
Загальна кількість конфліктів, од.	X2	7	4
Середній час реалізації, год.	X3	53	64
Кількість альтернатив, од.	X4	102	114
Кількість прийнятих управлінських рішень, реалізація яких не відбулася чи відбулася із запізненням, од.	X5	1	2
Кількість прийнятих управлінських рішень, реалізація яких відповідає тенденціям зовнішнього середовища, од.	X6	32	35
Обсяг можливих витрат, тис. грн.	X7	1508,2	1022,2

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Оцінка якості та ефективності прийняття та реалізації управлінських рішень має суттєвий вплив на здійснення виробничої діяльності підприємства. Відповідно, від якості та оперативності управлінського рішення залежать результативні показники діяльності підприємства. Для цього визначають вплив якості процесів прийняття-реалізації управлінських рішень на величину чистого прибутку підприємства за допомогою економетричного моделювання (рис. 2.1 та рис. 2.2).

Визначення коефіцієнта кореляції та рівняння регресії допоможуть встановити наявність чи відсутність зв'язку між явищами та його характер і щільність. У випадку ПП «Інтерпрінт-М»

Скористаємося методом регресійного аналізу, щоб підтвердити наявність/відсутність зв'язку між кінцевим результатом та факторами, що беруть участь у процесі прийняття управлінських рішень. Рівень залежності чистого прибутку ПП «Інтерпрінт-М» від факторів процесу прийняття управлінських рішень є суттєвою, адже коефіцієнт детермінації становить 96,81%. При цьому, кожне збільшення індексу прийняття управлінських рішень на 1 пункт призводить до зростання чистого доходу підприємства на 124,5 тис. грн. (рис. 2.1).

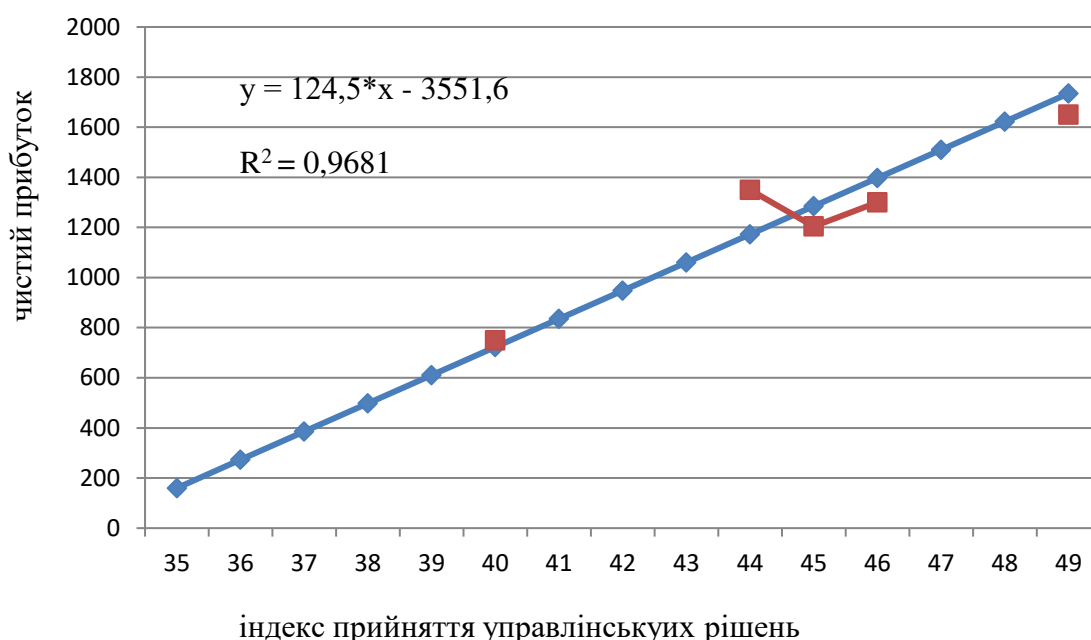


Рис. 2.1. Рівень залежності чистого прибутку ПП «Інтерпрінт-М» від факторів процесу прийняття управлінських рішень*

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Графік кореляційно-регресійної залежності чистого прибутку від якості процесу реалізації управлінських рішень у ПП «Інтерпрінт-М» протягом 2021-2023 років підтверджує попередні висновки: зв'язок існує, він суттєвий, хоч і не такий щільний як із рівнем прийняття управлінських рішень ($R^2 = 0,7627$). Параметри рівняння регресії свідчать, що при збільшенні індексу якості реалізації

управлінських рішень на 1 пункт величина чистого прибутку підприємства зростає на 95,4 тис. грн. (рис. 2.2).

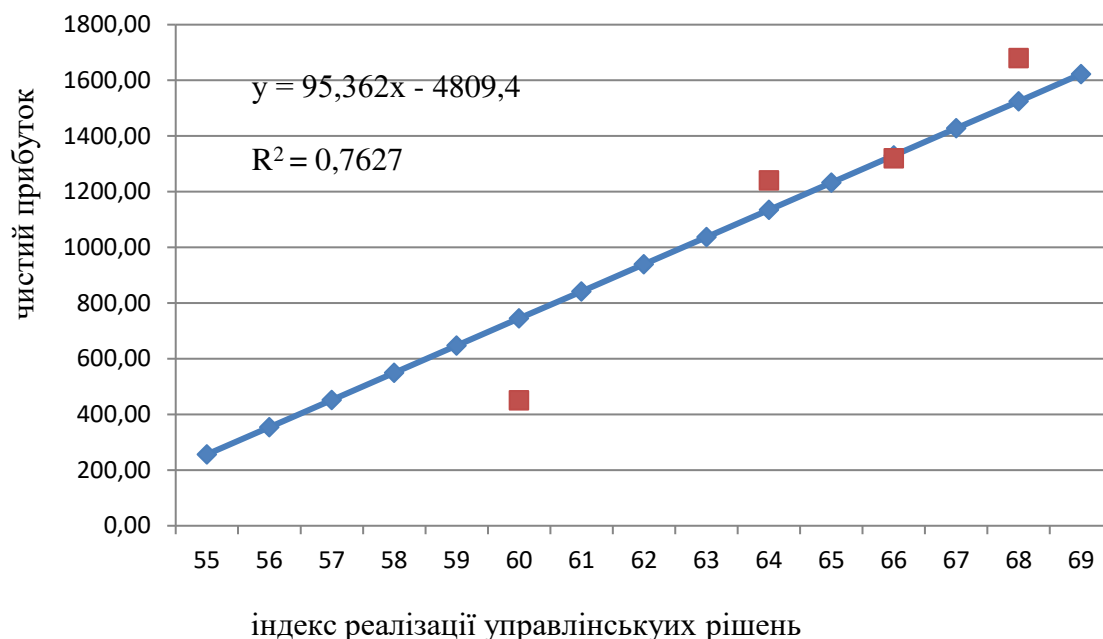


Рис. 2.2. Рівень залежності чистого прибутку ПП «Інтерпрінт-М» від факторів процесу реалізації управлінських рішень*

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Таким чином, рівень якості процесу прийняття та реалізації рішень у ПП «Інтерпрінт-М» протягом аналізованого періоду 2021-2023 років залишався достатнім з позитивною тенденцією до зростання. Це свідчить про те, що керівники та співробітники компанії приймали своєчасні та ефективні рішення та здебільшого ефективно їх реалізовували, що, у свою чергу, забезпечувало достатнє досягнення поставлених цілей.

2.3. Оцінка фінансового стану ПП «Інтерпрінт-М»

Комплексний аналіз фінансового стану підприємства полягає в розрахунку та оцінці тенденцій основних груп показників фінансового стану: майнового

стану, фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності, ділової активності, рентабельності.

Дохідність підприємства характеризується абсолютними й відносними показниками. Абсолютний показник дохідності – це сума прибутку або доходів. Відносний показник – рівень рентабельності. Рівень рентабельності підприємства, яке виробляє продукцію, товари чи надає послуги, визначається як відсоткове відношення прибутку від реалізації продукції до її собівартості:

$$P = (П / С) \cdot 100, \quad (2.1)$$

де P – рівень рентабельності, %; $П$ – прибуток від реалізації продукції (товарів, послуг), грн.; $С$ – собівартість продукції (товарів, послуг), грн.

Аналіз показників фінансового стану підприємства полягає у визначенні показників, аналізі тенденцій їх зміни та вивченні факторів, що ці зміни обумовлюють.

Основними факторами, що впливають на чистий прибуток, є обсяг виручки від реалізації продукції, рівень собівартості, рівень рентабельності продукції, фінансові результати та витрати від операційної звичайної діяльності, величина податку на прибуток та інших податків, що виплачуються з прибутку.

Враховуючи те, що для аналізу фінансового стану підприємства залучаються вартісні показники, на які накладає свій відбиток ріст цін в країні, то показники за усі попередні роки слід привести у відповідність до даних поточного року за допомогою індексу інфляції.

На підприємствах недержавних форм власності для акціонерів та засновників найважливіше значення має рентабельність їхніх пайових і статутних внесків у складі загальних інвестицій. Тому цьому аспекту оцінки фінансового стану підприємства треба приділити серйозну увагу.

Практика рекомендує для оцінки рентабельності підприємства використовувати систему взаємозв'язаних показників рентабельності. З цією метою необхідно використовувати дві основні групи показників рентабельності:

- а) показники, розраховані на підставі поточних витрат (вартості продажу);
- б) показники, розраховані у зв'язку з використанням виробничого капіталу (виробничих активів).

Для всебічної комплексної оцінки різних показників рентабельності можна використати зарубіжний досвід оцінки цих показників.

Показники рентабельності першої групи розраховуються за даними бухгалтерського обліку про величину прибутків та збитків і становлять систему таких коефіцієнтів:

- 1) коефіцієнт граничного рівня валового прибутку (K_1):

$$K_1 = V_{\Pi} / Ч_{ОП} = 1 - V_{Пр} / Ч_{ОП}, \quad (2.2)$$

де V_{Π} – сума валового прибутку; $V_{Пр}$ – вартість реалізації продукції, робіт, послуг;
 $Ч_{ОП}$ – чистий обсяг реалізації;

- 2) коефіцієнт граничного рівня прибутку від основної операційної діяльності (K_2):

$$K_2 = \Pi_{Од} / Ч_{ОП}, \quad (2.3)$$

де $\Pi_{Од}$ – сума прибутку від основної операційної діяльності;

- 3) коефіцієнт граничного рівня прибутку від усієї діяльності підприємства – операційної, фінансової, інвестиційної (K_3):

$$K_3 = \Pi / Ч_{ОП}, \quad (2.4)$$

де Π – сума прибутку до виплат за довгостроковими зобов'язаннями і податкових виплат;

4) коефіцієнт граничного рівня чистого прибутку (K_4):

$$K_4 = \text{Ч}_\Pi / \text{Ч}_{\text{оп}}, \quad (2.5)$$

де Ч_Π – сума чистого прибутку після виплати відсоткових сум за довгостроковими зобов'язаннями та сплати податків;

5) критичний коефіцієнт рентабельності (K_5):

$$K_5 = (\text{Ч}_{\text{оп}} - \text{З}_\text{в}) / \text{Ч}_{\text{оп}}, \quad (2.6)$$

де $\text{З}_\text{в}$ – це сума змінних витрат у складі вартості продажу.

Підприємницька діяльність включає операційну діяльність, що є основною, інвестиційну, яка полягає у вкладенні коштів у цінні папери, акції та капітальні вкладення у виробництво; та фінансову, яка передбачає облік руху фінансових ресурсів підприємства. Усі види діяльності підприємства відображаються у відповідних формах звітності.

Усі показники фінансового стану підприємства вдало доповнюють один одного та дають змогу комплексно його оцінити.

Показники рентабельності другої групи визначаються шляхом ділення прибутку і коштів, вкладених у підприємство засновниками, акціонерами та інвесторами. При цьому визначають наступні показники рентабельності:

1) коефіцієнт віддачі на всю суму виробничих активів (K_6):

$$K_6 = \text{Ч}_\Pi / \text{ВА}, \quad (2.7)$$

де ВА – середньорічна величина всіх виробничих активів підприємства;

2) коефіцієнт віддачі від інвестованого капіталу (K_7):

$$K_7 = \Pi / \text{СА}, \quad (2.8)$$

де СА – середньорічна сума всіх активів підприємства за мінусом короткострокових зобов'язань, або середньорічна сума капіталізованих коштів (акціонерний капітал + довгострокові зобов'язання);

3) коефіцієнт віддачі на акціонерний капітал (K_8):

$$K_8 = \text{Ч}_\Pi / \text{СК}, \quad (2.9)$$

де СК – середньорічна сума власного капіталу, представлена акціонерним капіталом.

Коефіцієнт віддачі активів показує, яку величину дохідності всього потенціалу, яким володіє підприємство, отримає внаслідок використання його активів. Цей показник ще називають показником майстерності використання капіталу менеджерами підприємства. У чисельнику даного показника може використовуватись як валовий, так і операційний прибуток і т.д.

Коефіцієнт віддачі інвестицій характеризує ефективність віддачі довгострокових інвестицій і капіталізованого прибутку підприємства, оцінюючи фінансовий стан підприємства в цілому.

Коефіцієнт віддачі акціонерного капіталу має особливу цінність для акціонерних підприємств, оцінюючи ефективність саме їх діяльності.

Усі показники фінансового стану за ключовими групами підприємства ПП «Інтерпрінт-М» протягом 2021-2023 років розраховано та представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Комплексна оцінка фінансового стану ПП «Інтерпрінт-М»*

№ п/п	Показник	2021 р.	2022 р.	2023р.	$X_{ij} = a_{ij}/a_{ij}(\text{нк})$		
					2021 р.	2022 р.	2023 р.
A	1	2	3	4	5	6	7
1. Показники оцінки майнового стану							
1.1	Частка основних засобів в активах	0,09	0,06	0,25	1,50	1	4,17
1.2	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,47	0,48	0,28	1,68	1	1,71
1.3	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,25	0,63	0,22	1,14	2,86	1

Продовження таблиці 2.7.

A	1	2	3	4	5	6	7
2. Показники оцінки фінансової стійкості							
2.1	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	2,39	1,31	-0,04	-59,75	-32,75	1
2.2	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	-0,07	-0,19	0,25	-0,28	-0,76	1
2.3	Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,07	-0,19	0,25	-0,28	-0,76	1
2.4	Коефіцієнт фінансової стійкості	-0,07	-0,19	0,25	-0,28	-0,76	1
3. Показники ліквідності							
3.1	Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	0,84	0,79	0,99	0,85	0,80	1
3.2	Коефіцієнт ліквідності швидкої	0,29	0,23	0,20	1,45	1,15	1
3.3	Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,04	0,01	0,04	1	0,25	1
3.4	Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,25	0,23	0,21	1,19	1,10	1
3.5	Коефіцієнт забезпеченості власним капіталом	-0,18	-0,26	-0,01	18,00	26,00	1
4. Показники ділової активності							
4.1	Фондовіддача	19,72	29,06	13,91	0,68	1	0,48
4.2	Коефіцієнт оборотності обігових коштів (обороті)	2,00	1,70	4,72	1,18	1	2,78
4.3	Період одного обороту обігових коштів (днів)	180,00	211,86	76,27	0,85	1	0,36
4.4	Коефіцієнт оборотності запасів (обороті)	2,47	1,86	4,65	1,33	1	2,50
4.5	Період одного обороту запасів (днів)	145,75	193,55	77,42	0,75	1	0,40
4.6	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороті)	4,50	4,09	16,50	1,10	1	4,03
4.7	Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	80,00	88,02	21,82	0,91	1	0,25
4.8	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (обороті)	1,61	1,22	3,56	1,32	1	2,92
4.9	Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	223,60	295,08	101,12	0,76	1	0,34

Продовження таблиці 2.7.

A	1	2	3	4	5	6	7
5. Показники рентабельності							
5.1	Коефіцієнт рентабельності активів	0,0235	0,0068	0,0724	3,46	1	10,65
5.2	Рентабельність капіталу	-0,2491	-0,0379	0,4028	1	0,15	-1,62
5.3	Коефіцієнт рентабельності продукції (діяльності)	0,0107	0,0036	0,0195	2,97	1	5,42

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Значення $X_{ij} = a_{ij} / a_{ij}(нк)$ характеризує співвідношення певного критерію фінансового стану з нормативним коефіцієнтом: значення «1» – свідчить про їх рівність; значення нижчі «1» – показник підприємства менший за нормативний рівень, а значення вищі «1» – показник підприємства вищий за нормативний рівень.

Інтегральний коефіцієнт рівня фінансового стану підприємства визначається за формулою:

$$R_j = \sqrt{(1 - x_{1ij})^2 + (1 - x_{2ij})^2 + (1 - x_{3ij})^2}.$$

Для ПП «Інтерпрінт-М» він становитиме в окремі роки:

$$R_{j2021} = \sqrt{\begin{aligned} &(1-1,50)^2 + (1-1,68)^2 + (1-1,14)^2 + (1+59,75)^2 + (1+0,28)^2 + (1+0,28)^2 + (1+0,28)^2 + (1-0,85)^2 + \\ &(1-1,45)^2 + (1-1)^2 + (1-1,19)^2 + (1-18,00)^2 + (1-0,68)^2 + (1-1,18)^2 + (1-0,85)^2 + (1-1,33)^2 + \\ &(1-0,75)^2 + (1-1,10)^2 + (1-0,91)^2 + (1-1,32)^2 + (1-0,76)^2 + (1-3,46)^2 + (1-1)^2 \\ &+ (1-2,97)^2 \end{aligned}} = 63,21.$$

$$R_{j2022} = \sqrt{\begin{aligned} &(1-1)^2 + (1-1)^2 + (1-2,86)^2 + (1+32,75)^2 + (1+0,76)^2 + (1+0,76)^2 + (1+0,76)^2 + (1-0,80)^2 + \\ &(1-1,15)^2 + (1-0,25)^2 + (1-1,10)^2 + (1-26,00)^2 + (1-1)^2 + (1-1)^2 + (1-1)^2 + (1-1)^2 + \\ &(1-1)^2 + (1-1)^2 + (1-1)^2 + (1-1)^2 + (1-1)^2 + (1-1)^2 + (1-0,15)^2 + \\ &(1-1)^2 \end{aligned}} = 42,17;$$

$$R_{j2023} = \sqrt{\begin{aligned} &(1-4,17)^2 + (1-1,71)^2 + (1-1)^2 + (1-1)^2 + (1-1)^2 + (1-1)^2 + (1-1)^2 + (1-1)^2 + \\ &(1-1)^2 + (1-1)^2 + (1-1)^2 + (1-1)^2 + (1-0,48)^2 + (1-2,78)^2 + (1-0,36)^2 + (1-2,50)^2 + \\ &(1-0,40)^2 + (1-4,03)^2 + (1-0,25)^2 + (1-2,92)^2 + (1-0,34)^2 + (1-10,65)^2 + (1+1,62)^2 \\ &+ (1-5,42)^2 \end{aligned}} = 12,26;$$

Інтегральний показник фінансового стану підприємства у 2023 році становив 12,26 і був найнижчим. Простежується позитивна тенденція, оскільки для підприємства краще, коли цей показник наближається до нуля, отже фінансовий стан підприємства ПП «Інтерпрінт-М» покращується.

2.4. Факторний аналіз фінансових результатів підприємства

Фінансові результати становлять різницю виручки та витрат на підприємстві. Виділяють чимало класифікаційних критеріїв фінансових результатів: позитивні (прибуток), негативні (збиток), нульові (відсутність прибутку і збитку, тобто рівність виручки і витрат).

Згідно з П (С) БО № 3 «Звіт про фінансові результати» складається з [3, с. 172]:

- фінансових результатів операційної діяльності;
- фінансових результатів інвестиційної діяльності;
- фінансових результатів фінансової діяльності;
- фінансових результатів надзвичайних подій.

Фінансові результати відображають наявність коштів у підприємства для подальшого розвитку та розширення діяльності.

Доходи організації – це грошові і не грошові кошти, що підприємство одержує як нагороду за ведення різних видів діяльності. Точніше сказати, це зменшення зобов'язань та збільшення активів підприємства.

До доходів від звичайних видів діяльності належать: виручка від реалізації продукції, товарів, послуг, оплата виконаної роботи та наданої послуги, дебіторська заборгованість, ліцензійні платежі, орендна плата і роялті.

До групи інших доходів включається прибуток, отриманий підприємством в результаті спільної діяльності, кредиторська заборгованість з вичерпаним терміном позовної давності і деякі інші види доходів.

Витрати підприємства передбачають зменшення економічних вигід через вибуття активів і появи зобов'язань, які призведуть до зменшення капіталу даного організації.

До основних завдань аналізування фінансових результатів підприємства відносять [15, с. 236]:

- знаходження основних можливостей отримання прибутку підприємства в залежності від спеціалізації;
- динаміка прибутку та джерел його формування;
- вплив факторів та оцінка якості бажаного прибутку;
- знайдення резерву підвищення суми прибутку і підвищення прибутковості бізнесу;
- оцінка роботи господарства з використанням усіх можливостей збільшення прибутку.

Фінансовий результат оцінюють за допомогою розгалуженої системи показників. Серед них виділяється чистий дохід (виручка від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг).

При пошуку резервів збільшення прибутковості діяльності підприємства, слід враховувати, що існує два основних напрямки для цього: збільшення доходної частини (виручки від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг) та зменшення витратної частини (витрат на виробництво та реалізацію продукції, товарів, робіт і послуг).

На підприємстві ПП «Інтерпрінт-М» протягом 2021-2023 років чистий дохід зріс у 8,1 рази, а інші операційні доходи – у 6,1 рази (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка чистого доходу ПП «Інтерпрінт-М» у 2021-2023 роках, тис. грн.*

Вид доходу	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2021 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7003,5	16294,8	56381,8	8,1 р.
Інші операційні доходи	87,2	130,8	527,6	6,1 р.

*Джерело: розраховано за даними підприємства

Витрати підприємства ПП «Інтерпрінт-М» протягом 2021-2023 років збільшувались кожен зокрема та усі разом лише у різному розмірі. Спостерігається найбільше збільшення фінансових витрат (21,4 рази за аналізований період у 2023 році в порівнянні з 2022 роком), адміністративних витрат (19,0 рази), собівартості реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг (6,4 рази), проте витрати на збут знизились на 27,7% (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка витрат ПП «Інтерпрінт-М» у 2021-2023 роках, тис. грн.*

Вид витрат	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2021 р.
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6424,4	14998,6	41266,7	6,4 р.
Адміністративні витрати	80,4	294,8	1528,3	19,0 р.
Витрати на збут	121,1	133,8	87,6	72,3
Інші операційні витрати	258,1	334,0	783,3	3,0 р.
Фінансові витрати	132,7	572,1	2839,9	21,4 р.

*Джерело: розраховано за даними підприємства

Позитивним є швидший ріст доходів в порівнянні з ростом витрат, і вищий розмір доходів в порівнянні з витратами, за рахунок чого підприємство отримує прибутки, а не збитки.

Результати фінансової діяльності підприємства характеризують за допомогою показників суми отриманого прибутку і рівня рентабельності. Прибуток підприємства отримують від реалізації продукції й інших видів діяльності на підприємстві [17, с. 220].

Загалом протягом аналізованого періоду у ПП «Інтерпрінт-М» збільшились усі види прибутків: валовий прибуток та фінансовий результат від операційної діяльності зросли у 26,1 та 64,1 рази відповідно, а чистий прибуток збільшився на 40,6% (табл. 2.10).

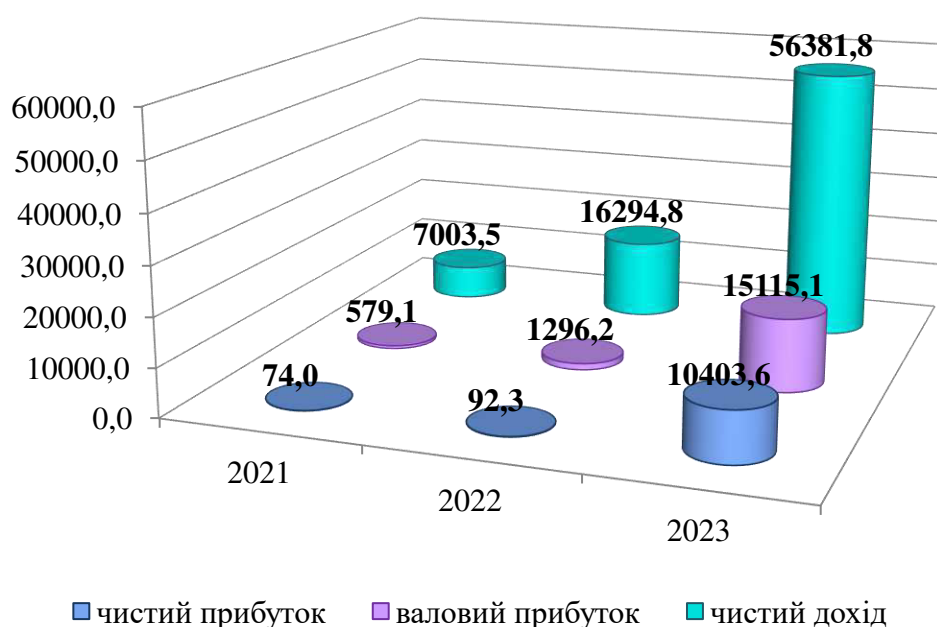
Таблиця 2.10

Фінансові результати ПП «Інтерпрінт-М» у 2021-2023 роках, тис. грн.*

Фінансовий результат	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2021 р.
Валовий прибуток	579,1	1296,2	15115,1	26,1 р.
Фінансовий результат від операційної діяльності	206,7	664,4	13243,5	64,1 р.
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	74,0	92,3	10403,6	140,6
Фінансовий результат від звичайної діяльності	60,7	83,1	9352,8	154,1
Чистий прибуток	74,0	92,3	10403,6	140,6

* Джерело: розраховано за даними підприємства

Звернувши увагу на діаграму динаміки зміни чистого та валового прибутку, чистого доходу у ПП «Інтерпрінт-М», слід відмітити, що у 2023 році усі фінансові результати діяльності підприємства значно зросли, і значною мірою це може бути обґрунтовано ростом цін, загальною інфляцією в країні (рис. 2.3).

**Рис. 2.3. Фінансові результати ПП «Інтерпрінт-М», тис. грн.***

* Джерело: розраховано за даними підприємства

На розмір чистого прибутку як результату фінансової діяльності підприємства, має вплив чимала кількість факторів. Задля більш детального їх визначення застосуємо методику детермінованого факторного аналізу загальних показників фінансових результатів.

Н.І. Верхоглядова вважає, що: «факторний аналіз – це комплексна та системна оцінка, вивчення і вимірювання впливу факторів на різні результативні показники» [16, с. 57]. Механізм здійснення детермінованого факторного аналізу можна репрезентувати наступним чином [21, с. 21]:

- обґрунтувати факторну модель результативного показника;
- вибрати методичний спосіб факторного аналізу;
- розрахувати впливання факторів на переміну результативного показника за рахунок даних планових та фактичних показників;
- пояснити одержані результати задля погодження управлінських рішень.

Задля більш детального впливу факторів на чистий прибуток, здійснимо факторний аналіз показників фінансових результатів діяльності ПП «Інтерпрінт-М». Для цього застосуємо дані фінансової звітності форми № 2-м «Звіт про фінансові результати» за останні три роки (табл. 2.10).

1. Факторний аналіз показника валового прибутку або збитку:

$$\text{ВП} = \text{ЧД} - \text{С}, \quad (2.10)$$

де ЧД – чистий дохід; С – собівартість.

Фактори збільшення (зменшення) валового прибутку:

- підвищення суми чистого доходу;
- зниження собівартості реалізованої продукції.

$\Delta\text{ЧД}$, $\Delta\text{С}$ – результат впливу факторів на результативний показник.

2. Факторний аналіз показника фінансового результату від операційної діяльності:

$$\text{ФРОД} = \text{ОД} - \text{ОВ} = (\text{ЧД} + \text{ІОД}) - (\text{С} + \text{ІОВ}), \quad (2.11)$$

де ОД – операційні доходи; ОВ – операційні витрати; ІОД – інші операційні доходи; ІОВ – інші операційні витрати.

Фактори збільшення (зменшення) прибутку:

- підвищення суми чистого доходу інших операційних доходів;
- зниження собівартості реалізованої продукції й інших операційних витрат.

$\Delta\text{ЧД}$, $\Delta\text{ІОД}$, $\Delta\text{С}$, $\Delta\text{ІОВ}$ – результат впливу факторів на результативний показник.

3. Факторний аналіз показника фінансового результату до оподаткування:

$$\text{ФР} = \text{РД} - \text{РВ} = (\text{ЧД} + \text{ІОД} + \text{ІД}) - (\text{С} + \text{ІОВ} + \text{ІВ}), \quad (2.12)$$

де РД – разом доходи; РВ – разом витрати; ІД – інші доходи; ІВ – інші витрати.

Фактори збільшення (зменшення) прибутку:

- підвищення суми чистого доходу;
- зниження собівартості реалізованої продукції й інших операційних витрат.

$\Delta\text{ЧД}$, $\Delta\text{ІОД}$, $\Delta\text{ІД}$, $\Delta\text{С}$, $\Delta\text{ІОВ}$, $\Delta\text{ІВ}$ – результат впливу факторів на результативний показник.

4. Факторний аналіз показника чистого прибутку (збитку):

$$\text{ЧП} = \text{РД} - \text{РВ} - \text{ПП}, \quad (2.13)$$

де ПП – податок на прибуток.

Фактори збільшення (зменшення) чистого прибутку:

- зростання доходів всього;
- зменшення витрат всього.

$\Delta\text{РД}$, $\Delta\text{РВ}$, $\Delta\text{ПП}$ – результат впливу факторів на результативний показник.

За даними формулами та таблицею 2.11 проаналізуємо фактори формування показників фінансових результатів ПП «Інтерпрінт-М» за 2021-2023 роки.

Виконаємо аналіз з використанням факторних моделей (формули (2.10), (2.11), (2.12), (2.13)):

$$1. \text{ ВП} = \text{ЧД} - \text{С}$$

$$\text{ВП}_{2021} = 7003,5 - 6424,4 = 579,1;$$

$$\text{ВП}_{2022} = 16294,8 - 14998,6 = 1296,2;$$

$$\text{ВП}_{2023} = 56381,8 - 41266,7 = 15115,1;$$

$$\Delta \text{ВП} = \text{ВП}_{2023} - \text{ВП}_{2021}$$

$$\Delta \text{ВП} = 15115,1 - 579,1 = 14536,0.$$

за рахунок:

$$- \Delta \text{ВП}_{\text{чд}} = 18627,2;$$

$$- \Delta \text{ВП}_{\text{с}} = -4091,3.$$

$$\text{Перевірка: } \Delta \text{ВП} = 18627,2 - 4091,3 = 14536,0.$$

Таблиця 2.11

**Показники фінансових результатів ПП «Інтерпрінт-М»
у 2021-2023 роках, тис. грн.***

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, -/+
ЧД (чистий дохід)	7003,5	16294,8	56381,8	49378,3
ІОД (інші операційні доходи)	87,2	130,8	527,6	440,4
ІД (інші доходи)	-	-	-	-
РД (разом доходи)	7090,7	16425,6	56909,4	49818,7
С (собівартість)	6424,4	14998,6	41266,7	34842,3
ІОВ (інші операційні витрати)	258,1	334,0	783,3	525,2
ІВ (інші витрати)	334,2	1000,7	4455,8	4121,6
РВ (разом витрати)	7016,7	16333,3	46505,8	39489,1
ВП (валовий прибуток)	579,1	1296,2	15115,1	14536,0
ОД (операційні доходи)	7026,9	16708,2	56409,4	49382,5
ОВ (операційні витрати)	6153,3	14260,5	52641,1	46487,8
ФРОД (фінансовий результат від операційної діяльності)	206,7	664,4	13243,5	13036,8
ФР (фінансовий результат до оподаткування)	74,0	92,3	10403,6	10329,6
ПП (податок на прибуток)	-	-	-	-
ЧП (чистий прибуток)	74,0	92,3	10403,6	10329,6

*Джерело: розраховано за даними підприємства

Отже, у 2023 році порівняно з 2021-им роком валовий прибуток зріс на 14536,0 тис. грн., за рахунок зміни чистого доходу валовий прибуток збільшився на 18627,2 тис. грн., а за рахунок збільшення повної собівартості реалізованої продукції валовий прибуток зменшився на 4091,3 тис. грн.

2. $\text{ФРОД} = \text{ОД} - \text{ОВ}$

$$\text{ФРОД}_{2021} = 7026,9 - 6153,3 = 873,6;$$

$$\text{ФРОД}_{2022} = 16708,2 - 14260,5 = 2447,7;$$

$$\text{ФРОД}_{2023} = 56409,4 - 52641,1 = 3768,3;$$

$$\Delta \text{ФРОД} = \text{ФРОД}_{2023} - \text{ФРОД}_{2021}$$

$$\Delta \text{ФРОД} = 3768,3 - 873,6 = 2894,7$$

за рахунок:

$$- \Delta \text{ФРОД}_{\text{од}} = 4105,5;$$

$$\text{звідси: } \Delta \text{ФРОД}_{\text{чд}} = 2945,1;$$

$$\Delta \text{ФРОД}_{\text{іод}} = 1160,4.$$

$$- \Delta \text{ФРОД}_{\text{ов}} = -1210,8;$$

$$\text{звідси: } \Delta \text{ФРОД}_{\text{с}} = -475,0;$$

$$\Delta \text{ФРОД}_{\text{іов}} = -735,8.$$

$$\text{Перевірка: } \Delta \text{ФРОД} = 4105,5 - 1210,8 = 2894,7.$$

Отже, прибуток від операційної діяльності збільшився на 2894,7 тис. грн. у 2023 році в порівнянні з 2021 роком, за рахунок зміни операційних доходів він збільшився на 4105,5 тис. грн., а за рахунок зміни величини операційних витрат прибуток від операційної діяльності зменшився на 1210,8 тис. грн.

3. $\Delta \text{ФР} = \text{РД} - \text{РВ}$

$$\text{ФР}_{2021} = 7090,7 - 7016,7 = 74,0;$$

$$\text{ФР}_{2022} = 16425,6 - 16333,3 = 92,3;$$

$$\text{ФР}_{2023} = 56909,4 - 46505,8 = 10403,6;$$

$$\Delta \text{ФР} = 10403,6 - 74,0 = 10329,6$$

за рахунок:

$$- \Delta \text{ФРОД}_{\text{д}} = 15356,1;$$

$$\text{звідси: } \Delta \text{ФРОД}_{\text{чд}} = 9446,2;$$

$$\Delta \text{ФРОД}_{\text{іод}} = 5909,9;$$

$$- \Delta \text{ФРОД}_B = -5026,5;$$

$$\text{звідси: } \Delta \text{ФРОД}_C = -2883,1;$$

$$\Delta \text{ФРОД}_{\text{іов}} = -1528,8;$$

$$\Delta \text{ФРОД}_{\text{ів}} = -614,6.$$

$$\text{Перевірка: } \Delta \text{ФР} = 15356,1 - 5026,5 = 10329,6.$$

Отже, фінансовий результат до оподаткування збільшився на 10329,6 тис. грн. Збільшення відбулося за рахунок збільшення величини доходів – на 15356,1 тис. грн., та зменшення величини витрат – на 5026,5 тис. грн.

$$4. \text{ ЧП} = \text{РД} - \text{РВ} - \text{ПП}$$

$$\text{ЧП}_{2021} = 7090,7 - 7016,7 - 0 = 74,0;$$

$$\text{ЧП}_{2022} = 16425,6 - 16333,3 - 0 = 92,3;$$

$$\text{ЧП}_{2023} = 56909,4 - 46505,8 - 0 = 10403,6;$$

$$\Delta \text{ЧП} = 10403,6 - 74,0 = 10329,6.$$

за рахунок:

$$- \Delta \text{ЧП}_D = 15356,1;$$

$$- \Delta \text{ЧП}_B = -5026,5;$$

$$- \Delta \text{ЧП}_{\text{пп}} = 0.$$

$$\text{Перевірка: } \Delta \text{ЧП} = 15356,1 - 5026,5 = 10329,6.$$

Отже, чистий дохід на підприємстві збільшився на 127 тис. грн. у 2020 році в порівнянні з минулим 2019 роком. Такі зміни відбулися за рахунок зменшення доходу – на 367 тис. грн. та всього витрат на – 494 тис. грн. Податок на прибуток за два роки = 0, тому цей фактор не впливає на зміну чистого прибутку.

Отже, провівши факторний аналіз фінансового стану досліджуваного ПП «Інтерпрінт-М», можна виділити, що детермінована оцінка допомагає виділити основні слабкі сторони, на які необхідно звернути увагу перш за все.

Використані в аналізі чинники можна віднести до внутрішніх (обсяг реалізації, собівартість тощо). Розглянемо зовнішні фактори зміни прибутковості підприємства. До них відносять [27, с. 327]: природні умови; економічні умови; зміна цін на ресурси та матеріали; розвиток міжнародних зв'язків тощо.

Різні фактори відіграють окрему роль і по-різному впливають на підвищення прибутковості підприємства. Загалом, визначено, що всі чинники

мають вплив на прибуток і є дуже важливі задля раціонального функціонування підприємства. Лише за допомогою них підприємство здатне отримати максимальний прибуток, проте найголовнішим фактором є максимально якісне виробництво товарів та послуг, що зможе задовольнити потреби споживачів. В результаті цього з'являється необхідність підприємства вміло управляти своїм прибутком. Задля цього потрібно розробляти механізм впливу факторів на організаційно-економічний та фінансовий результат підприємства.

Висновки до розділу 2

1. Приватне підприємство «Інтерпрінт-М» працює на видавничому ринку. Засновником підприємства є Марусич Марія Михайлівна. Підприємство ПП «Інтерпрінт-М» розташоване за адресою: м. Львів, вул. Князя Ярослава Осмомисла, 4. Організаційна структура ПП «Інтерпрінт-М» є функціонально-лінійною.

2. Підприємство пропонує такі послуги: копіювання; складання тексту; комп'ютерного роздруку; ламінування; виготовлення та індивідуальне авторське вирішення дизайну візиток, запрошень, буклетів, етикеток (на папері XEROX «Colotech+», METAL, IRIDESCENT, папір з окантуванням тощо; є можливість вибору дизайнерських картонів); поліграфія А3, А4; різні види друку; повноколірний лазерний друк; торгівля папером та канцелярськими товарами.

3. При невеликому рівні та зниженні фондомісткості фондівдача та рівень рентабельності основних засобів ПП «Інтерпрінт-М» протягом 2021-2023 років підвищились, що свідчить про достатнє їх завантаження та ефективне використання на підприємстві.

4. Плинності працівників на підприємстві немає, а коефіцієнт обороту з прийому перевершує коефіцієнт обороту з вибуття, що свідчить про задоволеність працівників умовами праці. Продуктивність праці (середньорічний виробіток на одного працюючого) за аналізований період значно підвищився, приріст становив 4425,3 тис. грн., або 7,3 рази. Оскільки чисельність працівників на підприємстві

практично не змінилась, то приріст продуктивності праці забезпечений зростанням обсягу виробництва як за кількістю, так і за ціною.

5. Інтегральний коефіцієнт якості правлінських рішень у ПП «Інтерпрінт-М» протягом 2021-2023 років був достатнім з позитивною тенденцією до зростання. Рівень залежності чистого прибутку ПП «Інтерпрінт-М» від факторів процесу прийняття управлінських рішень є суттєвою, адже коефіцієнт детермінації становить 96,81%. При цьому, кожне збільшення індексу прийняття управлінських рішень на 1 пункт призводить до зростання чистого доходу підприємства на 124,5 тис. грн. Графік кореляційно-регресійної залежності чистого прибутку від якості процесу реалізації управлінських рішень у ПП «Інтерпрінт-М» протягом 2021-2023 років підтверджує попередні висновки: зв'язок існує, він суттєвий, хоч і не такий щільний як із рівнем прийняття управлінських рішень ($R^2 = 0,7627$). Параметри рівняння регресії свідчать, що при збільшенні індексу якості реалізації управлінських рішень на 1 пункт величина чистого прибутку підприємства зростає на 95,4 тис. грн.

6. Інтегральний показник фінансового стану підприємства у 2023 році становив 12,26 і був найнижчим. Простежується позитивна тенденція, оскільки для підприємства краще, коли цей показник наближається до нуля, отже фінансовий стан підприємства ПП «Інтерпрінт-М» покращується.

7. Позитивним є швидший ріст доходів в порівнянні з ростом витрат, і вищий розмір доходів в порівнянні з витратами, за рахунок чого підприємство отримує прибутки, а не збитки. Загалом протягом аналізованого періоду у ПП «Інтерпрінт-М» збільшились усі види прибутків: валовий прибуток та фінансовий результат від операційної діяльності зросли у 26,1 та 64,1 рази відповідно, а чистий прибуток збільшився на 40,6%.

8. Детермінована оцінка факторів фінансового стану ПП «Інтерпрінт-М» допомогла виділити основні слабкі сторони, на які необхідно звернути увагу перш за все, це: збільшення обсягу чистого доходу (виручки від реалізації продукції, товарів, робіт та послуг) та зменшення витрат на виробництво та реалізацію продукції.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЗА РАХУНОК ПОКРАЩЕННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПП «ІНТЕРПРІНТ-М»

3.1. Вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень в ПП «Інтерпрінт-М»

Для вдосконалювання методів управління і досягнення найвищих кінцевих результатів потрібно:

- розширювати економічну самостійність підприємств та підвищувати їхню відповідальність за результати перед суспільством та споживачами;
- підвищувати і розширювати економічну зацікавленість у випуску конкурентоздатної продукції, її реалізації усередині країни і на експорт;
- встановлювати пряму залежність рівня доходів колективу від ефективності роботи;
- розширювати соціальні гарантії й оплату праці за рахунок зароблених колективом коштів [46].

Система управління на підприємстві, в організації чи установі може бути ефективною лише за умови розробки, прийняття та реалізації чітких якісних управлінських рішень менеджерами підприємства, тісної узгодженості їх дій, а також за умови чіткої співпраці рівнів управління (інституційного, управлінського та операційного). Остання умова забезпечує ріст ефективності управління та прибутковості підприємства, а також стабілізацію і чітке покращення його фінансового стану.

Існують різноманітні заходи щодо удосконалення системи прийняття управлінських рішень, деякі з них можуть бути впровадженні і для підприємства ПП «Інтерпрінт-М», що сприятиме покращенню його фінансового стану та зростанню якості системи управлінських рішень (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Заходи вдосконалення системи прийняття управлінських рішень у ПП
«Інтерпрінт-М»***

Назва заходів	Методи здійснення заходів	Цілі	Показники ефективності
Удосконалення принципів та методів управління	Здійснюється оптимізація співвідношення між централізацією та децентралізацією в управлінні	Посилюється програмно-цільове управління підприємством на основі досягнень НТП і впровадження масштабних проєктів	Здійснюється активізація ефективності взаємодії між підрозділами
Розроблення системи економічних важелів	Застосування планування й прогнозування, що ґрунтуються на використанні довгострокової економічної політики	Надання важливого значення аналізу діяльності на основі удосконалювання обліку і звітності на базі застосування техніки	Вироблення ефективної політики в сфері трудових відносин
Пошук способів впливу на об'єкт управління	Поліпшення взаємодії між підрозділами; виділення в самостійні підрозділи проєктних груп чи створення на їхній базі нових підрозділів	Оптимальний розподіл повноважень і відповідальності; реорганізація внутрішніх структур	Створення в апараті управління все більшого числа проміжних управлінських ланок — спеціалізованих підрозділів
Єдність колективних інтересів	Розроблення чітких показників, форм і систем оплати праці	Єдність особистих і колективних інтересів	Удосконалення виробничого процесу
Використання адміністративних методів управління для здійснення змін	Організаційно-розпорядчі дії керівництва та методи відбору персоналу	Створення служби маркетингу, підвищення гнучкості поведінки ПП «Інтерпрінт-М» на ринку	Підвищення результативності праці, розширення сфер діяльності. Збільшення обсягів реалізації продукції
Формування клімату, який сприяє згуртованості та активності працівників ПП «Інтерпрінт-М»	Анкетування психологічного стану працівників. Формування принципів відносин між керівниками та підлеглими, зміна стилю керівництва	Налагодження взаєморозуміння між працівниками компанії, формування позитивної організаційної культури	Підвищення результативності роботи працівників ПП «Інтерпрінт-М», зміцнення конкурентних позицій підприємства

*Джерело: [7]

Для забезпечення стабільного зростання прибутковості діяльності підприємства окремі науковці пропонують систему заходів:

- розробка та обґрунтування ефективного стратегічного курсу на довготривалу перспективу;
- конкретизація загальних стратегічних і поточних завдань підприємства і доведення їх до рівня щоденних функцій виконавців і всього персоналу підприємства;
- набір, підготовка і розстановка кадрів, регулювання чисельності професійного складу;
- організація, контроль і виконання одержаних персоналом підприємства завдань;
- оперативне щоденне регулювання діяльності підприємства і його структурних підрозділів, ліквідація диспропорцій у виробничому процесі, збоїв та причин, що порушують нормальний режим роботи підприємства;
- підвищення загальної ефективності діяльності підприємства за рахунок збільшення обсягів випуску і реалізації продукції, зменшення затрат на виробництво, впровадження досягнень науки і техніки [30].

Удосконалення системи управління підприємством має відбуватися за такими основними напрямками:

- удосконалення організаційної структури управління підприємством;
- оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості вироблюваної продукції (товарів, робіт, послуг).

Удосконалення організаційної структури підприємства означає насамперед необхідність встановлення оптимальної чисельності та структури управлінського апарату підприємства, а також чисельності працівників виробничих відділів та

підрозділів згідно з діючими нормами, нормативами та реальними потребами підприємства з урахуванням сучасних ринкових умов тощо [7, с. 126].

Вдосконаленню системи планування, обліку та контролю за діяльністю підприємства сприяє розробка та впровадження на виробництві дієвої системи внутрішнього контролю якості виконуваних робіт, комп'ютеризація, використання сучасного програмного забезпечення, вдосконалення системи фінансового менеджменту, бюджетування тощо.

Удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами означає раціональне використання всіх видів матеріальних ресурсів, застосування енергозберігаючих технологій, регулювання використання виробничих запасів згідно з прогресивними нормами.

Об'єктно-цільовий підхід – один із базових для вдосконалення системи управління підприємства. Він дає змогу створити закінчений цикл управління при встановленій організаційній структурі підприємства, оновленні прав, обов'язків та відповідальності персоналу підприємства усіх рівнів та посад. Створивши цільову об'єктно-функціональну структуру апарату управління підприємство матиме змогу здійснювати управлінські процеси вчасно, компактно і у комплексі, як і вимагають закони ринкової економіки.

Цільовими об'єктами управління є ресурси: матеріальні; трудові; фінансові, а також основні засоби виробництва, готова продукція та інші активи.

Кожен об'єкт управління при цьому вважається єдиним цілим, на яке націлені усі функції управління (планування, облік та контроль), і який зазнає впливу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників.

Організація автоматизованої системи збирання і обробки економічної інформації також є одним із напрямків удосконалення системи управління, що сприяє побудові раціональної структури апарату управління підприємством і більш ефективному його використанню для виробничих цілей [4, с. 216].

Об'єктно-функціональна структура управління підприємством забезпечує зростання культури управління, вивільняє керівників та фахівців вищих рівнів від

ручної праці по збору та обробці первинної інформації, скорочуючи час на прийняття управлінських рішень та підвищуючи, одночасно з тим, їх якість.

Отже, стратегія удосконалення системи управління зосереджується на:

- цілях розвитку і порядку удосконалення комплексної системи управління підприємством і його складовими частинами для забезпечення ефективних рішень і взаємного погодження інформаційних потоків і процесів прийняття рішень, а також організаційних, кадрових і технічних рішень;

- впровадження сучасних засобів і методів керування в межах вибраної комплексної концепції системи керування (інтегроване керування автоматизованим процесом виробництва);

- удосконалення організаційних структур керування підприємством головним чином шляхом використання сучасних гнучких форм (адаптивні, програмно-цільові та інші структури);

- покращення інформаційної системи для керування підприємством з метою покращення якості інформаційного масиву і розширення можливостей його швидкого використання;

- використання засобів автоматизації і обчислювальної техніки для вдосконалення техніко-економічного рівня і якості виробництва (роботизація, гнучкі виробничі ділянки);

- використання світового досвіду, а також співпраця всередині країни з іноземними партнерами для забезпечення необхідного рівня якості розвитку системи управління на підприємстві [15].

Управлінські рішення можуть бути як позитивними, так і негативними. Окрім того, навіть дуже якісні управлінські рішення, виконані з порушеннями термінів чи інших складових процесу, можуть завдати шкоди діяльності підприємства. Тому, розроблено комплекс принципів ухвалення управлінських рішень, що здатні попередити негативні наслідки їх впливу.

Управлінські рішення, пов'язані зі зниженням ризиків, можливі на основі таких методів, як:

- попередження виникнення ризику – з цією метою намагаються попередити виникнення самої ризикової ситуації шляхом переходу на інші види робіт, перестановки виконавців даних видів робіт тощо;

- запобігання ризику – заміна заходів, що спричиняють ризик;

- прийняття ризику – допускається за умови, що обсяг даного ризику може бути прийнятним для підприємства: наявні резерви для його покриття, або значним зниженням прибутковості це не загрожує;

- оптимізація (зниження) рівня ризику – розробка заходів (внутрішніх та зовнішніх) та напрямків їх реалізації для мінімізації ризику [15].

До внутрішніх заходів мінімізації ризику можна віднести їх лімітування, диверсифікацію, збір додаткової інформації тощо. Зовнішніми заходами мінімізації ризиків підприємства можуть стати страхування ризиків, їх об'єднання, розподіл, хеджування тощо.

Надзвичайно високим рівнем ризикованості завжди відзначаються інноваційні проекти, тому вони потребують особливої уваги та постійного регулювання. Оскільки інноваційних ризиків існує багато різновидів, то кожен із них потребує пильної уваги та індивідуального підходу для регулювання та мінімізації.

Підприємство ПП «Інтерпрінт-М» постійно намагається вдосконалити свою діяльність, в тому числі з застосуванням інноваційних підходів як до виробництва, так і до управління, то питання регулювання ризиків інноваційних проектів для нього завжди є актуальним. З цією метою запропоновано комплекс заходів щодо мінімізації негативних наслідків ризиків інноваційної діяльності для ПП «Інтерпрінт-М» (табл. 3.2).

До вимог та пропозицій щодо прийняття управлінського рішення можна віднести наступне: рішення необхідно приймати на тому рівні ієрархії, на якому зосереджена інформація, мають відповідні управлінські механізми; слід враховувати інструменти управління – ієрархію, організаційну культуру, а також наявність певних правил та процедур, слід враховувати горизонтальні і

вертикальні зв'язки та стосунки, які є в організації чи установі, особливості національної культури управління та ментальність народу [32].

Таблиця 3.2

Можливі заходи щодо зменшення негативних наслідків ризиків інноваційних проєктів на ПП «Інтерпрінт-М»*

Види інноваційних ризиків	Заходи мінімізації негативних наслідків інноваційних ризиків
Несприйняття нововведень споживачами	- активне вивчення вподобань споживачів; - моніторинг ринкового середовища;
Зміни у вітчизняному законодавстві	- моніторинг змін у вітчизняному законодавстві; - забезпечення відповідності продукції підприємства встановленим нормативам; - швидке реагування на законодавчі зміни;
Зниження конкурентами цін на аналогічні товари	- моніторинг дій конкурентів; - вивчення сильних та слабких сторін діяльності конкурентів; - здійснення прогнозування діяльності конкурентів, їх намірів; - розробка заходів з реагування на ті чи інші дії конкурентів;
Інфляційний ризик	- аналіз та оцінка інфляційного очікування; - трендовий аналіз інфляційних процесів;
Неправильний вибір постачальників	- встановлення чітких критеріїв відбору постачальників; - комплексний аналіз факторів ціноутворення на продукцію імовірних постачальників; - розробка системи заходів щодо укладання угод з постачальниками та коригування цін на їхню продукцію.

*Джерело: запропоновано автором за даними [30, 32, 37, 64]

Страхування ризиків – це особливий вид їх мінімізації. Деякі з них підлягають обов'язковому страхуванню, окремі неможливо застрахувати, а інші – взагалі не доцільно. Для ризиків, що не підлягають страхуванню, запропоновано ряд заходів, що допоможе їх уникнути, або мінімізувати рівень завданої ними шкоди (табл. 3.3).

Ризики, які можуть завдати критичних збитків для підприємства (кризові), потребують здійснення ряду антикризових заходів:

- 1) превентивних (попереджувальних);
- 2) обмежуючих (корегуючих);
- 3) компенсуючи (відшкодовуючи).

Таблиця 3.3

**Заходи мінімізації негативних наслідків ризиків, що не підлягають
страхуванню***

Вид ризику	Заходи мінімізації негативного впливу ризику
Комерційний ризик	Моніторинг рівня та співвідношення показників фінансових результатів діяльності та ліквідності. Оптимізація інвестиційних процесів. Встановлення розміру компенсації втрат у договорах та угодах.
Ризик неоптимального розподілу грошових ресурсів	Встановлення пріоритетних напрямків розподілу грошових коштів.
Зміна попиту на товари і послуги	Моніторинг попиту на продукції, товари, роботи та послуги підприємства. Розробка заходів з диверсифікації діяльності підприємства.
Зміна дій конкурентів	Систематичний аналіз та прогнозування діяльності конкурентів. Врахування зміни ринкових умов в діяльності власного підприємства для забезпечення запасу міцності не нижче 30%.
Недостатній рівень якості персоналу і його стимулювання	розробка заходів з підвищення мотивації персоналу підприємства до високопродуктивної та якісної праці. Вдосконалення процесу відбору кандидатів на робочі місця. Проведення тренінгів.
Брак фінансових ресурсів і їх низька ліквідність	Підвищення ефективності фінансового менеджменту. Підвищення ліквідності підприємства, збільшення частки працюючого капіталу, підвищення оборотності оборотних коштів.
Помилки менеджерів	Розробка системи заходів з контролю та дублювання ключових ланок в діяльності підприємства. застосування моделювання для передбачення можливих наслідків неякісних управлінських рішень.
Зміна цін на ринку	Адекватне скорочення (оптимізація) рівня витрат.
Непередбачені політичні події	Політичні події, що можуть принести небезпеки в діяльність підприємства, є важкопрогнозованими, але однаковими для усіх підприємств спільної галузі діяльності. Для їх мінімізації слід розробляти заходи з адаптації до них, оскільки уникнути їх просто неможливо.

*Джерело: запропоновано автором за даними [30, 32, 37, 64]

Превентивними називаються заходи, що застосовуються для попередження виникнення ризику, ризикової ситуації.

Для ПП «Інтерпрінт-М» такими попереджувальними заходами можуть стати розробка чітких критеріїв відбору постачальників та посередників (попередження зривів постачання); вибір основного напрямку діяльності (попередження зміни уподобань споживачів на основні види продукції

підприємства); профілактичні огляди обладнання задля попередження їх непередбачуваного виходу з ладу.

В управлінні ризиком ці заходи є першочерговими, оскільки дозволяють уникнути втрат, які можуть бути викликані реалізацією ризикованої ситуації. Уже історично склалось, що вони є найбільш домінуючими і ефективними серед інших видів антикризових заходів. Наприклад:

1) розробка різних нормативно-регламентуючих документів (розпоряджень, наказів, постанов, план-графіків виконання робіт, інструкцій і т. д.);

2) забезпечення дотримання трудової, виробничої і технологічної дисципліни працівниками шляхом використання системи стимулів (матеріальних, моральних) та примусів;

3) належать страхування майна фірми страховими компаніями, створення фонду самострахування, хеджування господарських операцій та інші [30].

3.2. Економіко-математичне моделювання фінансового стану ПП «Інтерпрінт-М»

Основною метою діяльності будь-якого підприємства є отримання прибутку. Тому, основними показниками ефективності діяльності підприємства є показники фінансових результатів як в загальному підсумку, так і за окремими напрямками роботи.

Як зазначає О.Б. Мосьондз: «фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів» [58].

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства передбачає виконання ряду завдань, серед яких виділяються [37, с. 186]:

- постійний контроль за формуванням результатів показників фінансової діяльності підприємства;
- оцінка обсягів та якості фінансових результатів, його структури;
- визначення основних факторів та їх впливу на властивості фінансових результатів за рахунок порівняння планових показників з попередніми;
- встановлення напрямів розподілу та використання знайденого прибутку;
- визначення можливості одержати прибуток за рахунок здібностей, ресурсів, потенціалу підприємства та ринкової конкуренції;
- обґрунтування плану фінансових результатів;
- встановлення резервів зростання суми прибутку заради підвищення рівня прибутковості на підприємстві.

Важливим завданням в аналізі фінансового стану підприємства постає своєчасність в усуненні недоліків його діяльності. На економічний стан будь-якої організації впливає велика чисельність факторів. В залежності від того, яка мета діяльності компанії, ці чинники відрізняються. В управлінні підприємством фахівці повинні спланувати та організувати такий план дій, який поліпшить фінансове положення організації. Через це в сучасних умовах стали необхідними математично-статистичні дослідження. Вони являються головним інструментом для визначення впливу досліджуваних явищ на результат [32, с. 420].

У математично-статистичних дослідженнях широке застосування отримав кореляційно-регресійний аналіз, за допомогою якого виявляють наявність зв'язку між явищами та процесами, його тип та щільність, напрям, а також мають змогу прогнозувати кінцеві результати діяльності за умови встановлення критичних значень ключових чинників.

З цією метою проведено кореляційно-регресійний аналіз фінансового стану ПП «Інтерпрінт-М» протягом 2021-2023 років. Вплив чинників на чистий прибуток описує рівняння регресії заданого виду:

$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 \quad (3.1)$$

де y – чистий прибуток (ЧП); x_1 – адміністративні витрати (AB); x_2 – витрати на збут (BЗ); x_3 – інші операційні витрати (IOB); a_0 – вільний член рівняння регресії.

Для здійснення кореляційно-регресійного аналізу залежності чистого прибутку від зазначених факторів використано дані фінансової звітності Ф2 «Звіт про фінансові результати» ПП «Інтерпрінт-М» за 2019-2023 роки (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Показники фінансової діяльності ПП «Інтерпрінт-М», тис. грн.*

Показник	сим вол	Рік				
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023
Чистий прибуток	y	44,8	37,8	74,0	92,3	10403,6
Адміністративні витрати	x_1	36,8	41,1	80,4	294,8	1528,3
Витрати на збут	x_2	75,4	61,9	121,1	133,8	87,6
Інші операційні витрати	x_3	77,7	82,5	258,1	334,0	783,3

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Для здійснення кореляційно-регресійного аналізу залежності чистого прибутку від визначених факторів (адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати) було використано функцію «Аналіз даних – Кореляція» в програмі MS Excel. Результати кореляційного аналізу відображено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Кореляційний аналіз (часткові - парні коефіцієнти кореляції) ПП
«Інтерпрінт-М»***

Показники	Чистий прибуток	Адміністративні витрати	Витрати на збут	Інші операційні витрати
Чистий прибуток	1			
Адміністративні витрати	0,987	1		
Витрати на збут	-0,779	-0,022	1	
Інші операційні витрати	0,924	0,532	0,232	1

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Отримані часткові (парні) коефіцієнти кореляції свідчать про достатньо тісний зв'язок між зазначеними факторами та чистим доходом. При цьому зв'язок

між самими факторами досить слабкий, тобто мультиколінеарність відсутня і здійснення подальших розрахунків є допустимим.

За шкалою Чеддока можемо інтерпретувати отримані коефіцієнти кореляції (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Сила зв'язку на прибуток за шкалою Чеддока*

Показник	AB	B3	IOB
ЧП	наявний прямопропорційний дуже щільний	наявний оберненопропорційний щільний	наявний прямопропорційний дуже щільний

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Отже, адміністративні витрати та інші операційні витрати мають дуже сильний прямий вплив на розмір чистого прибутку підприємства ПП «Інтерпрінт-М», а витрати на збут чинять досить сильний та обернений вплив на чистий прибуток підприємства.

За результатами проведених розрахунків отримано наступну регресійну модель залежності чистого прибутку підприємства ПП «Інтерпрінт-М» від зазначених факторів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Регресійна статистика*

Показник	Значення
Множинний R	0,997
R-квадрат	0,994
Нормований R-квадрат	0,977
Стандартна похибка	698,4
Спостереження	5

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Коефіцієнт множинної кореляції, що становить 0,997, надто близький до 1 і свідчить про наявність дуже тісного зв'язку між аналізованими показниками в моделі. Тобто 99,7% зміни розміру чистого прибутку підприємства ПП «Інтерпрінт-М» обумовлено зміною розміру зазначених факторів, і лише 0,3% його

зміни обумовлено впливом інших, не врахованих у моделі чинників. Ще раз критерій F, що близький до 0, підтверджує відсутність впливу випадкових факторів на розмір чистого прибутку. Результати проведених розрахунків є надійними, що підтверджується даними табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Дисперсійний аналіз*

Показник	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	3	85069420,9	28356473,6	58,1	0,096
Залишок	1	487751,9	487751,9		
Всього	4	85557172,9			

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства

За допомогою програми MS Excel отримано регресійну модель для підприємства ПП «Інтерпрінт-М» (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Результати регресійного аналізу*

Показник	Стандартна похибка	t-статистика	p-значення	Нижні 95%	Верхні 95%
ЧП	1941,1	1,295	0,419	-22150,8	27178,8
AB	7,0	0,139	0,912	-88,4	90,3
B3	40,3	-1,312	0,415	-565,1	459,4
IOB	16,1	0,872	0,544	-190,2	218,2

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Оскільки, p-значення менше за 0,5, то це вказує, що вплив факторних ознак на чистий прибуток є імовірним. Окрім того, показники t-статистики менші за табличні значення, то параметри рівняння регресії можна вважати значимими.

За отриманими результатами регресійного аналізу можна визначити надійні інтервали для параметрів регресії:

$$-88,4 \leq a_1 \leq 90,3;$$

$$-565,1 \leq a_1 \leq 459,4;$$

$$-190,2 \leq a_2 \leq 218,2.$$

Отримані параметри рівняння множинної регресії залежності розміру чистого прибутку підприємства ПП «Інтерпрінт-М» дають змогу його записати наступним чином:

$$y = 2514,0 + 1,0x_1 - 52,9x_2 + 14,0x_3.$$

Таким чином, можна зазначити, що при збільшенні адміністративних витрат на 1 тис. грн. розмір чистого прибутку підприємства ПП «Інтерпрінт-М» також зростатиме на 1,0 тис. грн., а при збільшенні на 1 тис. грн. інших операційних витрат – він зростатиме на 14,0 тис. грн. У той же час, при збільшенні на 1 тис. грн. витрат на збут розмір чистого прибутку підприємства знижуватиметься на 52,9 тис. грн.

За допомогою функції побудови лінії тренду у програмі MS Excel побудуємо динаміку зміни розміру чистого прибутку підприємства ПП «Інтерпрінт-М» внаслідок зміни ключових факторів за період 2019-2023 років (рис. 3.1).

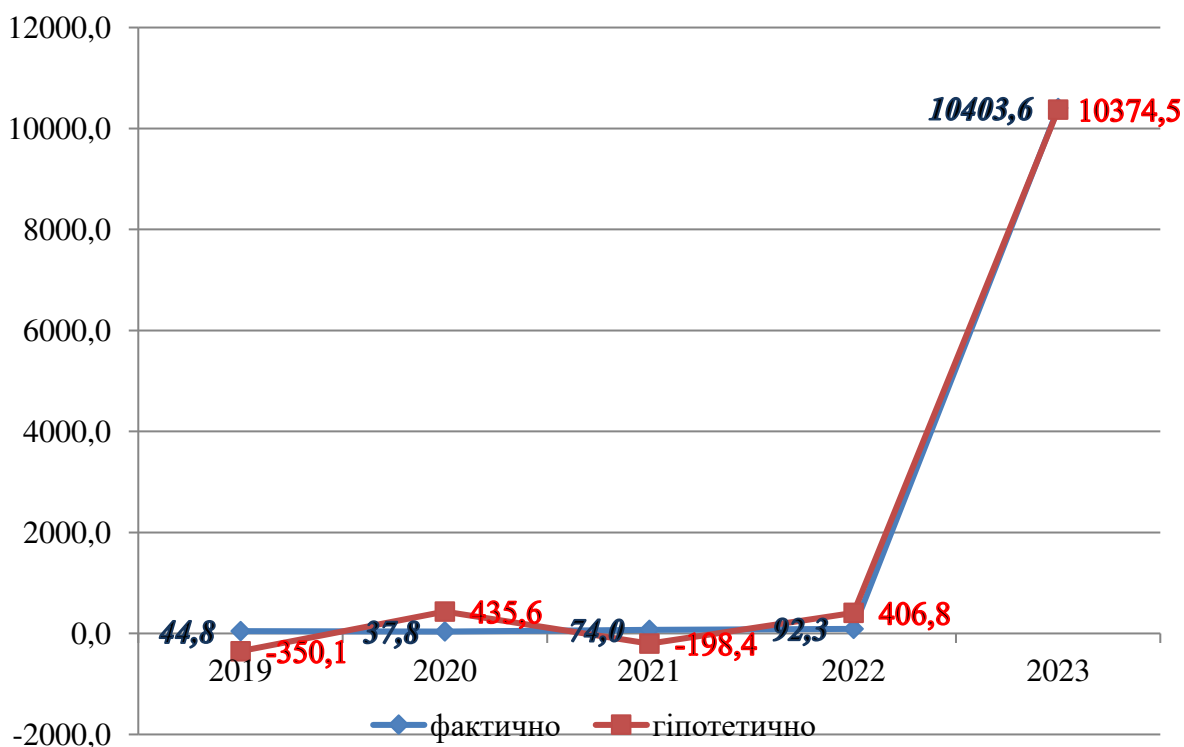


Рис. 3.1. Залежність розміру чистого прибутку від впливу ключових факторів у ПП «Інтерпрінт-М»*

*Джерело: розраховано та побудовано автором за даними підприємства

Отримане рівняння регресії залежності розміру чистого прибутку підприємства ПП «Інтерпрінт-М» від зазначених у кореляційно-регресійній моделі факторів (адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати) дає змогу визначати розмір прибутковості діяльності підприємства за встановленого рівня кожного виду витрат.

3.3. Способи подолання проблем фінансового стану підприємства

Фінансовий стан підприємства напряму залежний від результатів діяльності його виробничої сфери, комерційної й фінансової. Чим вища міра показників виробництва й реалізації продукції, нижчими є їх собівартість, тим вищою є рентабельність підприємства та прибуток. У діяльності роботи підприємств часто зустрічаються випадки, коли навіть у підприємств, що добре працюють, виникають різні фінансові труднощі, що пов'язані з не раціональним розміщенням та використанням фінансових ресурсів. Тому фінансова діяльність, перш за все, спрямовується на забезпечення раціонального грошового обороту [64, с. 419].

Підприємство ПП «Інтерпрінт-М» попри прибутковість все таки має певні проблеми з їх формуванням і проблеми щодо зміцнення фінансового стану підприємства. Чинниками цього виступає ряд внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких можна виділити людський чинник, високу конкуренцію на ринку та проблеми, пов'язані з умовами невизначеності, що спровокували спочатку covid, а потім повномасштабне вторгнення на терени нашої країни загарбників.

Таким чином, недопрацюваннями у фінансовій сфері ПП «Інтерпрінт-М» є:

- збільшення розміру витратних статей не лише внаслідок інфляційних процесів, але й через намагання підвищити якість продукції;
- недосконала система ціноутворення на підприємстві;
- недостатнє оновлення основних засобів;
- недосконалість збутової політики підприємства;

- перенавантаження працівників та втрата концентрації у робочому процесі, можливе зниження якості продукції підприємства;

- складнощі з розширенням виробництва тощо.

Вирішення виявлених проблем потребує розробки та впровадження ряду заходів, що сприятиме зміцненню фінансового стану ПП «Інтерпрінт-М». З цієї метою підприємству доцільно:

- переглянути політику відбору персоналу на етапі прийняття на роботу та регулювання трудового навантаження на працівників з метою недопущення їх перевтоми, зниження концентрації уваги та порушення в зв'язку із цим виробничої технології;

- підвищення продуктивності праці;

- збільшення обсягів реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за кількісними та якісними показниками;

- зниження витратності виробничих та реалізаційних процесів;

- розширення ринків збуту;

- залучення зовнішніх інвесторів;

- вдосконалення системи оперативного управління;

- оптимізація виробничих процесів;

- раціональне використання усіх видів ресурсів, зокрема фінансових;

- переоцінка договірних взаємовідносин з постачальниками та посередниками;

- пильніший моніторинг ринку тощо.

Підприємству ПП «Інтерпрінт-М» слід приділити більшу увагу маркетинговій та збутовій політиці для забезпечення просування продукції більшої якості за нижчі ціни. Важливим виходом в даній ситуації може стати диверсифікація виробництва на основі детальнішого вивчення уподобань і потреб споживачів. Усі запропоновані заходи вдосконалення усіх сторін діяльності підприємства ПП «Інтерпрінт-М» у комплексі здатні забезпечити покращення фінансового стану підприємства.

Таким чином, постійні перевірки, контроль та нагляд за фінансовим станом підприємства, аналіз показників ефективності його діяльності, здійснення запропонованих заходів щодо підтримування стабільного стану та прогноз важливих для роботи показників, дасть змогу укріпити економічну позицію підприємства на ринку та забезпечить позитивні довгострокові перспективи на майбутнє.

Висновки до розділу 3

1. За результатами проведеного аналізу фінансового стану підприємства та системи прийняття і реалізації управлінських рішень запропоновано комплекс заходів щодо удосконалення системи управлінських рішень для ПП «Інтерпрінт-М»; можливі заходи щодо зменшення негативних наслідків ризиків інноваційних проєктів; заходи мінімізації негативних наслідків ризиків, що не підлягають страхуванню.

2. Отримані часткові (парні) коефіцієнти кореляції свідчать про достатньо тісний зв'язок між зазначеними факторами та чистим доходом. Адміністративні витрати та інші операційні витрати мають дуже сильний прямий вплив на розмір чистого прибутку підприємства ПП «Інтерпрінт-М», а витрати на збут чинять досить сильний та обернений вплив на чистий прибуток підприємства.

3. Коефіцієнт множинної кореляції, що становить 0,997, надто близький до 1 і свідчить про наявність дуже тісного зв'язку між аналізованими показниками в моделі. Тобто 99,7% зміни розміру чистого прибутку підприємства ПП «Інтерпрінт-М» обумовлено зміною розміру зазначених факторів, і лише 0,3% його зміни обумовлено впливом інших, не врахованих у моделі чинників.

4. Отримані параметри рівняння регресії свідчать, що при збільшенні адміністративних витрат на 1 тис. грн. розмір чистого прибутку підприємства ПП «Інтерпрінт-М» також зростатиме на 1,0 тис. грн., а при збільшенні на 1 тис. грн.

інших операційних витрат – він зростатиме на 14,0 тис. грн. У той же час, при збільшенні на 1 тис. грн. витрат на збут розмір чистого прибутку підприємства знижуватиметься на 52,9 тис. грн.

5. Отримане рівняння регресії залежності розміру чистого прибутку підприємства ПП «Інтерпрінт-М» від зазначених у кореляційно-регресійній моделі факторів (адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати) дає змогу визначати розмір прибутковості діяльності підприємства за встановленого рівня кожного виду витрат.

6. Вирішення виявлених проблем потребує розробки та впровадження ряду заходів, що сприятиме зміцненню фінансового стану ПП «Інтерпрінт-М». з цією метою підприємству доцільно: переглянути політику відбору персоналу на етапі прийняття на роботу та регулювання трудового навантаження на працівників з метою недопущення їх перевтоми, зниження концентрації уваги та порушення в зв'язку із цим виробничої технології; підвищення продуктивності праці; збільшення обсягів реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за кількісними та якісними показниками; зниження витратності виробничих та реалізаційних процесів; розширення ринків збуту; залучення зовнішніх інвесторів; вдосконалення системи оперативного управління; оптимізація виробничих процесів; раціональне використання усіх видів ресурсів, зокрема фінансових; переоцінка договірних взаємовідносин з постачальниками та посередниками; пильніший моніторинг ринку тощо. Підприємству ПП «Інтерпрінт-М» слід приділити більшу увагу маркетинговій та збутовій політиці для забезпечення просування продукції більшої якості за нижчі ціни. Важливим виходом в даній ситуації може стати диверсифікація виробництва на основі детальнішого вивчення уподобань і потреб споживачів. Усі запропоновані заходи вдосконалення усіх сторін діяльності підприємства ПП «Інтерпрінт-М» у комплексі здатні забезпечити покращення фінансового стану підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження особливостей оцінки фінансового стану підприємства в системі прийняття управлінських рішень (на прикладі ПП «Інтерпрінт-М»), можна зробити наступні висновки:

1. У першому розділі «Теоретичні основи комплексної оцінки фінансового стану підприємства в системі прийняття управлінських рішень» розглянуто суть поняття «фінансовий стан», процес прийняття управлінських рішень, методики оцінки фінансового стану та способи визначення впливу на фінансовий стан підприємства внутрішніх та зовнішніх чинників.

2. У другому розділі «Аналіз фінансового стану та методів управління ПП «Інтерпрінт-М» оцінено діяльність, ресурсне забезпечення та ефективність діяльності ПП «Інтерпрінт-М», проаналізовано якість управлінських рішень підприємства та їх впливу на прибутковість ПП «Інтерпрінт-М», здійснено оцінку фінансового стану аналізованого підприємства та вплив факторів на нього.

3. Інтегральний коефіцієнт якості управлінських рішень у ПП «Інтерпрінт-М» протягом 2021-2023 років був достатнім з позитивною тенденцією до зростання. Рівень залежності чистого прибутку ПП «Інтерпрінт-М» від факторів процесу прийняття управлінських рішень є суттєвою, адже коефіцієнт детермінації становить 96,81%. При цьому, кожне збільшення індексу прийняття управлінських рішень на 1 пункт призводить до зростання чистого доходу підприємства на 124,5 тис. грн. Графік кореляційно-регресійної залежності чистого прибутку від якості процесу реалізації управлінських рішень у ПП «Інтерпрінт-М» протягом 2021-2023 років підтверджує попередні висновки: зв'язок існує, він суттєвий, хоч і не такий щільний як із рівнем прийняття управлінських рішень ($R^2 = 0,7627$). Параметри рівняння регресії свідчать, що при збільшенні індексу якості реалізації управлінських рішень на 1 пункт величина чистого прибутку підприємства зростає на 95,4 тис. грн.

4. Інтегральний показник фінансового стану підприємства у 2023 році становив 12,26 і був найнижчим. Простежується позитивна тенденція, оскільки

для підприємства краще, коли цей показник наближається до нуля, отже фінансовий стан підприємства ПП «Інтерпрінт-М» покращується.

5. Детермінована оцінка факторів фінансового стану ПП «Інтерпрінт-М» допомогла виділити основні слабкі сторони, на які необхідно звернути увагу перш за все, це: збільшення обсягу чистого доходу (виручки від реалізації продукції, товарів, робіт та послуг) та зменшення витрат на виробництво та реалізацію продукції.

6. У третьому розділі «Вдосконалення системи прийняття управлінських рішень за рахунок покращення фінансового стану ПП «Інтерпрінт-М» за результатами проведеного аналізу фінансового стану підприємства та системи прийняття і реалізації управлінських рішень запропоновано комплекс заходів щодо удосконалення системи управлінських рішень для ПП «Інтерпрінт-М»; можливі заходи щодо зменшення негативних наслідків ризиків інноваційних проєктів; заходи мінімізації негативних наслідків ризиків, що не підлягають страхуванню.

7. Отримане рівняння регресії залежності розміру чистого прибутку підприємства ПП «Інтерпрінт-М» від зазначених у кореляційно-регресійній моделі факторів (адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати) дало змогу визначати розмір прибутковості діяльності підприємства за встановленого рівня кожного виду витрат.

8. Встановлено, що вирішення виявлених проблем потребує розробки та впровадження ряду заходів, що сприятиме зміцненню фінансового стану ПП «Інтерпрінт-М». З цією метою підприємству доцільно: переглянути політику відбору персоналу на етапі прийняття на роботу та регулювання трудового навантаження на працівників з метою недопущення їх перевтоми, зниження концентрації уваги та порушення в зв'язку із цим виробничої технології; підвищення продуктивності праці; збільшення обсягів реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за кількісними та якісними показниками; зниження витратності виробничих та реалізаційних процесів; розширення ринків збуту; залучення зовнішніх інвесторів; вдосконалення системи оперативного управління;

оптимізація виробничих процесів; раціональне використання усіх видів ресурсів, зокрема фінансових; переоцінка договірних взаємовідносин з постачальниками та посередниками; пильніший моніторинг ринку тощо. Підприємству ПП «Інтерпрінт-М» слід приділити більшу увагу маркетинговій та збутовій політиці для забезпечення просування продукції більшої якості за нижчі ціни. Важливим виходом в даній ситуації може стати диверсифікація виробництва на основі детальнішого вивчення уподобань і потреб споживачів. Усі запропоновані заходи вдосконалення усіх сторін діяльності підприємства ПП «Інтерпрінт-М» у комплексі здатні забезпечити покращення фінансового стану підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрний і сільський розвиток для зростання та оновлення української економіки : наукова доповідь / за ред. чл.-кор. НАН України Бородіної ОМ, д-ра екон. наук Шубравської О.В.; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозів. НАН України». Київ, 2018. 152 с.
2. Адаменко А. В., Харченко Т. О. Обґрунтування управлінських рішень в системі менеджменту підприємства *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2018. Вип. 31. С. 54-56.
3. Азаренкова Г. М., Брадул О. М. Математичні моделі та методи оцінювання фінансового стану підприємства : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2017. 172 с.
4. Акулов М. Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В. Економіка праці і соціально-трудові відносини : навч. посібник. Київ : Центр навч. л-ри, 2012. 328 с.
5. Алмашій І. Я. Антикризове фінансове управління підприємством : сутність та механізм реалізації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. С. 69.
6. Алькема В. Г., Літвін Н. М., Кириченко О. С. Економічна безпека інноваційного підприємства: навчальний посібник. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2015. 320 с.
7. Асаул А. М., Коваль О. С. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах. *Економіка України*. 2013. № 11. С. 29-37.
8. Безверхнюк Т. М., Бабов К. Д., Цуркан О. І. Ресурсне забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України : потенціал курортно-рекреаційної сфери. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 6(8). С. 459-470.
9. Берест М. М. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 164 с.

10. Борисова Т. М. Конкурентоспроможність галузі: детермінанти формування та сучасні методи оцінювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 6. Т. 1. С. 54-60.
11. Бородіна О. М., Уваровський Р. Д. Вплив інноваційних процесів на діяльність сучасного підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 75-78.
12. Бутко І. М. Модель та метод прийняття управлінських рішень на основі аналізу геопросторової інформації рішень. *Сучасні інформаційні системи*. 2021. Т. 5. № 2. С. 42-48.
13. Варічева Р. В. Методичні підходи до оцінки якості економічної безпеки підприємства : облікове забезпечення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 3. Т.1. С. 88-93.
14. Васильківський Д. М., Войнаренко М. П., Нижник В. М. Кластерна політика як чинник підвищення ефективності функціонування соціально-економічних систем. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1. С. 25-30.
15. Васьківська К. В., Сич О. А. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Львів : «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2017. 236 с.
16. Верхоглядова Н. І. Сутність та необхідність аналізу фінансового стану. *Економіка. Управління. Інновації. Науковий вісник Класичного приватного університету*. Запоріжжя, 2018. № 11. С. 55-60.
17. Готра В. В. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його покращення. *Економіка і суспільство*. 2018. № 8. С. 219-223.
18. Гудзинський О. Д., Судомир С. М. Ризики та економічна безпека соціально-економічних систем. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2014. № 2 (26). С. 35-37.
19. Діагностика кризи в системі антикризового управління підприємствами: монографія / В. Я. Нусінов, О. В. Нусінова, С. П. Лобов, О. М. Жовна, Ю. О.

- Куракіна, Є. В. Міщук, О. М. Молодецька, Я. В. Нусінова, А. Б. Ярова. Кривий Ріг : Видавець ФО-П Чернявський Д. О., 2011. 408 с.
20. Денисов О. Є. Основні методи механізму забезпечення економічної безпеки галузі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 17(1). С. 95-99.
 21. Дорохова Н. Д. Фінансовий аналіз : Навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2018. 21 с.
 22. Економічний термінологічний словник-довідник: економіка, фінанси, менеджмент / за заг. ред. С. А. Корнієнка і В. Я. Олійника. Дніпропетровськ : Дніпропетровська держ. фін. акад., 2013. 460 с.
 23. Ємельянов О. Ю. Потенціал економічного розвитку підприємств: інструментарій та моделі оцінювання : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 296 с.
 24. Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Інноваційний потенціал підприємства : сутність, складові та фактори впливу. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 354-360.
 25. Жилінська Л. О. Реалізація методичних підходів до управління платоспроможністю підприємства. *Наука й економіка*. 2014. № 1. С.126-130.
 26. Зигрій О. В. Вплив ризиків та їх загроз на стан фінансово-економічної безпеки підприємств. *Економіка і суспільство*. 2016. №1. С. 9-10.
 27. Іванова В. В. Інтелектуальний бізнес : підручник. Суми : Університетська книга, 2017. 327 с.
 28. Іщенко М. І. Теорія оцінки фінансово-економічних результатів діяльності промислових підприємств : монографія. Кривий Ріг : Вид. Р. А. Козлов, 2014. 422 с.
 29. Кармінська-Белоброва М. В., Шматько Н. М., Пантелєєв М. С. Прийняття управлінських рішень як інструмент підвищення ефективності управління.

Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер. : Економічні науки. 2020. № 2. С. 81-85.

30. Кіндрацька Г. І., Білик М. С., Загородній А. Г. Економічний аналіз : підручник / за ред. проф. А. Г. Загороднього. Київ : Знання, 2015. 487 с.
31. Кобушко І. М., Чухно Р. Ю. Оцінка інвестиційного потенціалу України з урахуванням інфраструктурних змін. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2021. № 3. С. 102-119.
32. Козакова О. М., Забарна Е. М. Макроекономіка : підручник. Херсон : Олді-плюс, 2019. 428 с.
33. Козик В. В., Андрушко О. Б. Аналіз методів прогнозування банкрутства, заснованих на використанні фінансових коефіцієнтів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. Львів: Національний університет «Львівська політехніка». 2006. № 554. С. 103-108.
34. Копитко М. І. Управління інноваціями : навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 292 с.
35. Копитко М. І., Прихідько С. М. Специфіка використання технологій управління у процесі діяльності приватних охоронних структур. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. Вип. 49. С. 74-77.
36. Костюк В. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. *Галицький економічний вісник*. 2019. Том 58. № 3. С. 115-120.
37. Ладунка І. С., Кучеренко Є. А. Шляхи покращення фінансового стану підприємств в сучасних економічних умовах. *Економіка і суспільство*. 2016. № 15. С. 185-188.

38. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ : Київський національний торгово-економічний університет, 2011. 580 с.
39. Лебедко С. А. Формування механізму забезпечення економічної безпеки транспортних підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 8. С. 89-94.
40. Лепейко Т. І., Шматько Н. М. Особливості прояву синергетичних ефектів в українській економіці. *Бізнес Інформ*. 2012. № 11. С. 6-8.
41. Мазаракі А., Мельник Т. Інновації як джерело стратегічних конкурентних переваг. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2018. № 2. С. 5-17.
42. Макалюк І., Потапова В. ІРО компаній як фактор зростання національної економіки. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2018. Вип. 21. С. 102-109.
43. Малік М. Й., Мамчур В. А., Шпикуляк О. Г. Інституціональне середовище та формування соціальної відповідальності аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2017. № 12. С. 5-13.
44. Малік М. Й., Нужна О. А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: монографія. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2007. 207 с.
45. Мамчур В. А. Рейтингова оцінка рівня самозабезпечення господарських формувань в аграрному секторі. *Економіка АПК*. 2021. № 3. С. 61-80.
46. Месель-Веселяк В. Я. Ефективність господарювання новостворених сільськогосподарських підприємств ринкового спрямування в Україні. *Економіка АПК*. 2016. № 12. С. 21-33.
47. Мосьондз О. Б. Аналіз фінансового стану підприємства : сутність і необхідність. *Ефективна економіка*. 2012. № 3. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1016>

48. Нестеренко С. С. Стратегія утворення регіональних конкурентних переваг: аналіз та елементи формування. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2021. № 2 (119). С. 15-22.
49. Нусінова О. В., Міщук Є. В. Експрес-діагностика економічної кризи підприємства: монографія. Кривий Ріг : ФО-П Чернявський Д.О., 2011. 220 с.
50. Овсяк Н. В. Комплаєнс-контроль у сфері трудових правовідносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 662-667.
51. Олешко Т. І. Формування системи забезпечення економічної безпеки на підприємстві. *Науковий вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2017. № 3. С. 127-132.
52. Офіційний сайт Державної служби статистики України
URL:<http://www.ukrstat.gov.ua/>
53. Побережна Н. М. Фінансова звітність у системі управління підприємством. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління : електрон. наук. фахове вид.* 2017. Вип. 6 (11). С. 335-340. URI: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/11_2017/65.pdf
54. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2013. 328 с.
55. Приймак В. Управління знаннями : підручник. Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2019. 240 с.
56. Приймак С. В., Будай І. В. Особливості застосування дискримінантного аналізу в сучасних умовах. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького*. 2017. Т. 19, № 76. С. 86-90.
57. Про державну підтримку сільського господарства України : Закон України від 24.06.2004 року № 1877-IV (із змінами). База даних «Законодавство України» / ВР України. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1877-15/page> (дата звернення : з 31.01.2022).

58. Птащенко Л. О. Стратегічне та інноваційне забезпечення розвитку системи економічної безпеки підприємства : навчальний посібник. Київ : «Центр учбової літератури», 2018. 320 с.
59. Пуцентейло П. Р. Конкурентоспроможний розвиток галузі тваринництва як найвищий рівень прояву конкуренції. *Інноваційна економіка*. 2014. № 3. С. 55-61.
60. Рижикова Н. І., Бірченко Н. О., Невмержицький В. М. Правові основи державного регулювання інвестиційної діяльності. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 3. С.82-91
61. Розвиток форм господарювання в сільському господарстві : проблеми і рішення : наукова доповідь / [Ю. О. Лупенко, В. Я. Месель-Веселяк, О. Г. Шпикуляк та ін.] ; за ред. Ю. О. Лупенка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2018. 54 с.
62. Рудницька О. М., Біленька Я. Р. Шляхи покращення фінансового стану українських підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» : Збірник наукових праць*. 2009. № 639. С. 132-138.
63. Рябенко Г. М. Шляхи покращення фінансового стану підприємства. *Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. Секція : Економіка та конкурентоспроможність підприємств*. 2012. № 7. С. 105-108.
64. Савельєв Є. В., Зварич І. Я. Міжнародна економіка : підручник для бакалаврів спеціальності «Економіка». Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 424 с.
65. Сосновська О. О. Методологічний базис управління економічною безпекою підприємства. *Проблеми економіки : науковий журнал*. Харків. 2020. №1 (43). С. 190-196.
66. Стецько М. В. Рейтинг підприємства як детермінанта прийняття рішень на ринку капіталів. *Економічний простір*. 2018. № 133. С. 200-213.
67. Стецько М. В., Савіцька Л. В., Боднар Т. І. Тенденції та суперечності у фінансовому забезпеченні корпоративного сектору вітчизняної економіки.

Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31 (70). № 6. С. 204-209.

68. Товкун І. М. Особливості правового регулювання діяльності офшорних компаній в умовах деофшоризації. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2019. № 3. С. 102-106.
69. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2013. 608 с.
70. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2014. 687 с.
71. Шпикуляк О. Г., Мамчур В. А., Півторак В. С., Грищенко О. Ю. Продукція рослинництва. *Розвиток малих аграрних підприємств у ринковому інституційному середовищі: індикатори та ефективність : монографія /* Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» [Лупенко Ю. О., Шпикуляк О. Г., Малік М. Й. та ін.]; за ред. О. Г. Шпикуляка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2017. С. 92-100.
72. Штимер Л. Т. Методичний інструментарій стратегічного аналізу потенціалу підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу.* 2012. № 3(19). С. 136-139.
73. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку : дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / пер. з англ. В. Старка. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.
74. Янковець Т. М., Чернюк Ю. В. Порівняння сучасних моделей діагностики ймовірності банкрутства підприємства : закордонний та вітчизняний досвід. *Інвестиції : практика та досвід.* 2016. № 20. С. 58-62.
75. Achim, M. V., Borlea, S. N., & Gaban, L. V. (2016). V. Failure prediction from the investors' view by using financial ratios. *Lesson from Romania. E&M Economics and Management*, XIX(4), 117-133. doi: <http://dx.doi.org/10.15240/tul/001/2016-4-009>

76. Acs, Z. J., Estrin, S., Mickiewicz, T., & Szerb, L. (2018). Entrepreneurship, institutional economics, and economic growth: an ecosystem perspective. *Small Business Economics*, 51 (2), 501–514. <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-018-0013-9>.
77. Beaver, W. H., Correia, W. H., & McNichols, M. F. (2010). Financial statement analysis and the prediction of financial distress. *Foundations & Trends in Accounting*, 5(2), 99-102. doi: <http://dx.doi.org/10.1561/14000000018>
78. Brendea, G. (2014). Financing Behaviour of Romanian Listed Firms in Adjusting to the Target Capital Structure. *Czech Journal of Economics and Finance*, 64(4), 312-329.
79. Cardinaels E., & van Veen-Dirks P. M. G. (2020). Financial versus non-financial information: The impact of information organization and presentation in a Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 35, 565-578. doi: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.05.003>
80. Myskova, R., & Hajek, P. (2016). The effect of managerial sentiment on market-to-book ratio. *Transformations in Business & Economics*, 15(2A), 80-96.