

Затверджено
Наказ Вищого навчального закладу
Укоопспілки «Полтавський
університет економіки і торгівлі»
08 липня 2015 року №152-Н
Форма № П-4.04

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»
Навчально-науковий інститут бізнесу та сучасних технологій
Форма навчання заочна
Кафедра фінансів та банківської справи

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____ О. В. Яріш

«___» _____ 2021 року

ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА

(за матеріалами діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»)

зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Виконавець роботи Захарченко Крістіна Русланівна
(підпис, дата)

Науковий керівник д.е.н, професор Педченко Наталія Сергіївна
(підпис, дата)

Рецензент Фешина Світлана Павлівна
(підпис, дата)

Полтава 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Наукові підходи до трактування поняття «результативність діяльності підприємства».....	6
1.2. Фінансова результативність діяльності підприємства: сутність, значення, методи дослідження.....	15
1.3. Теоретичні основи та методичні підходи до управління фінансовою результативністю діяльності підприємства.....	23
Висновки за розділом 1.....	32
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ТОВ «ПІРЯТИНСЬКИЙ СІРЗАВОД».....	34
2.1. Характеристика фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод».....	34
2.2. Оцінка фінансових результатів діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за абсолютними та відносними показниками.....	47
2.3. Розрахунок показників фінансової результативності ТОВ «Пирятинський сирзавод».....	58
Висновки за розділом 2.....	69
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	72
3.1. Створення стратегічної карти управління фінансовою результативністю ТОВ «Пирятинський сирзавод»	72
3.2. Розрахунок інтегрального показника фінансової результативності ТОВ «Пирятинський сирзавод» на основі стратегічної карти показників.....	83
3.3. Побудова кореляційно-регресійної моделі дослідження фінансової результативності ТОВ «Пирятинський сирзавод».....	93
Висновки за розділом 3.....	101
ВИСНОВКИ.....	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ.....	109
ДОДАТКИ.....	117

ВСТУП

Сучасний управлінський інструментарій організацій і підприємств національної економіки вважає одним з головних способів досягнення бажаного успіху – методологію управління результативністю загалом та фінансовою результативністю окремо. Фінансова результативність діяльності підприємства являє собою важливу фінансову характеристику ефективності виконання поставлених цілей і пріоритетів та виступає відображенням раціональності вибору економічної моделі господарської поведінки, спрямованої на вирішення відповідних стратегічних і поточних завдань з найменшими витратами. Впровадження ефективного механізму управління фінансовою результативністю діяльності підприємства відіграє суттєву роль у процвітанні підприємства і збалансованому забезпеченні інтересів його власників, персоналу та держави.

Теоретичні та практичні аспекти визначення результативності, фінансової результативності і ефективності діяльності підприємства представлені в роботах таких українських вчених, як: Мочерного С.В., Кравченко О.А., Ільницького В.В., Ульяновського О.І., Сидори Т.Ю., Пилипенка С.М., Явдак М.Ю., Косянчук Т.Ф., Богацької Н.М., Тарасюка Г.М., Пенчука Г.С., Івченко Є.І, Карпенка Є.А., Гречухіна А.С., Гречко А.В., Любимова М.О., Сакун Л.М., Галкіної Ю.Г., Олексюка О.І., Кузьміної О.Є., Трут О. О. та інших. Але дискусійним питанням залишається формування єдиного механізму аналізу та управління фінансовою результативністю діяльності підприємств з метою пошуку векторів її зростання.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретико-методичних основ побудови якісного механізму управління фінансовою результативністю діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначені наступні завдання:

— дослідити наукові підходи до трактування поняття «результативність

діяльності підприємства»;

- визначити сутність, значення та методи дослідження фінансової результативності діяльності підприємства;

- розглянути теоретичні основи та методичні підходи до управління фінансовою результативністю діяльності підприємства;

- надати фінансово-економічну характеристику діяльності досліджуваного товариства;

- провести оцінку фінансових результатів діяльності товариства за абсолютними та відносними показниками;

- здійснити розрахунок показників фінансової результативності діяльності товариства;

- створити стратегічну карту управління фінансовою результативністю діяльності товариства;

- розробити карту показників фінансової результативності товариства;

- здійснити розрахунок інтегрального показника фінансової результативності на основі карти показників;

- побудувати кореляційно-регресійну модель залежності фінансової результативності товариства.

Об'єктом дипломного дослідження є механізм управління фінансовою результативністю ТОВ «Пирятинський сирзавод», що є підприємством з виробництва молочної продукції. Предметом дослідження є сучасні методи управління та аналізу фінансової результативності та фінансових результатів підприємства.

Для вирішення поставлених завдань в роботі використані методи: економічного аналізу, синтезу, порівняння, аналогії – для оцінки отриманих фактичних значень показників у динаміці та в порівнянні з нормативними; логічний аналіз для вивчення існуючих у теорії та на практиці трактувань поняття «результативність» та «фінансова результативність» та методів їх оцінки; наукової абстракції – для виділення найбільш ефективних та всебічних методів оцінки фінансової результативності підприємства; матричного аналізу

– для розрахунку інтегрального показника фінансової результативності товариства; кореляційно-регресійного аналізу – при розробці моделі залежності фінансової результативності.

Інформаційною базою дослідження ефективності управління фінансовою результативністю підприємства стали праці вітчизняних та зарубіжних науковців, матеріали періодичної преси, а також дані фінансової звітності аналізованого ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 роки.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо впровадження в систему управління фінансовою результативністю діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» моделей кореляційно-регресійного аналізу залежності фінансової результативності від найбільш вагомих факторів впливу.

РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Наукові підходи до трактування поняття «результативність діяльності підприємства»

Головними цілями вітчизняних підприємств, на сьогодні, виступає забезпечення ефективності їх функціонування та підвищення конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках, досягнення яких можливе при використанні сучасного управлінського інструментарію.

Управління результативністю підприємства є однією з ключових функцій професійної діяльності новітніх українських менеджерів, що вимагає створення адекватної системи управління. Керівництво вітчизняними організаціями буде результативним та ефективним на практиці тільки за умови грамотного методичного інструментарію, що забезпечує виокремлення основних критеріїв результативності, системний характер вимірювання результативності та оптимізацію управлінських рішень, адекватних поставленим цілям [55, с. 82].

Економічна категорія «результативність діяльності підприємства» достатньо досліджувалась у вітчизняній і зарубіжній економічній літературі, при цьому складність її змісту та багатовекторний характер обумовлюють актуальність вивчення з метою узагальнення трактування економічної сутності даної категорії, методів її оцінки та засад управління.

В науковій літературі спостерігається часткове ототожнення категорій «ефективність» та «результативність», що є результатом подібності базових понять «ефект» та «результат», а також є історично складеною закономірністю. Відповідно до он-лайн словника «Cambridge Dictionary» [68]: «effect – the result of a particular influence», тобто: «ефект – це результат певного впливу», а «result – something that happens or exists because of something else», тобто: «результат – щось, що відбувається або існує через щось інше».

Історично, ототожнення понять «ефективність» та «результативність» склалась під час перших досліджень проблем ефективності засновниками класичної школи економічної теорії Вільфредом Парето та Вільямом Петті, а також керівником школи фізіократів Франсуа Кене.

В. Петті та Ф. Кене ототожнювали поняття «ефективність» та «результативність», які застосовувалися до певних державних заходів і сприяли економічному пожвавленню країн [15].

Згідно з традиціями провідні світові видання у сфері менеджменту та економіки до 70-80-х років минулого століття акцентували увагу на відсутності відмінностей між категоріями «ефективність» і «результативність». Але, на нашу думку це твердження є досить дискусійним. В цьому контексті необхідно погодитись з авторами досліджень Дарміць Р.З., Вацик Н.Д., які ставлять під сумнів ідентичність понять «ефективність» і «результативність» [13].

Вперше, відокремлення понять «ефективність» та «результативність» як економічних категорій відбулось завдяки працям Д. Рікардо на початку XIX ст. Так, видатний представник класичної політичної економії розмежував поняття «ефективність» та «результативність», надаючи, при цьому, ефективності специфічне значення, що виражається зіставленням результату і певного виду витрат. Обґрунтовуючи доцільність використання капіталу, Д. Рікардо застосував цей термін «ефективність» для оцінки величини отриманого результату з розрахунку на одиницю капіталу. Саме у такому розумінні сьогодні термін ефективність найчастіше використовується для оцінки наслідків економічних рішень [20].

Американські науковці С. Роббінз та М. Коултер – наводять наступне визначення поняття «результативність» – це «показник, що відображає наскільки організації вдалося досягти поставлених цілей» [44, с. 829].

Зарубіжні дослідники Е. Мосенг та П. Бредап в 1993 році охарактеризували результативність на основі понять ефективності (рівень задоволення потреб споживачів), економічності (економне та оптимальне

використання ресурсів організації) та гнучкості (стратегічна сфокусованість, усвідомлення цілей, здатність організації до змін) [35, с. 170].

Повертаючись до співставлення понять «результативність» та «ефективність» та з метою визначення їх тотожності чи розмежування даних категорій наведемо таблицю співставлення даних понять (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Співставлення понять «ефективність» та «результативність» різними авторами [53, 2, 9, 43]

Автор	Трактування поняття		Зв'язок понять
	ефективність	результативність	
Е. Долан	окреслення кінцевих цілей (мети) на яких фокусується вся енергія підприємства	досягнення поставлених цілей з найменшими витратами і помилками	спрямування на мету при найменших витрат
П. Друкер	наслідок того, що «правильно створюються необхідні речі»	наслідок того, що «створюються необхідні правильні речі»	утотожуються
Д. Хан, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	вміння правильно робити заплановане, внутрішня ефективність, економічність, яка оцінює найкраще використання ресурсів	вміння правильно намітити, що робити зовнішня ефективність, яка оцінює досягнення цілей підприємства, що відображає не лише економічність, але й характеризує взаємовідносини з зовнішнім середовищем	досягнення цілей при найкращому використанні ресурсів
А. Д. Шермет, Р.С. Сайфулін	складна категорія, що характеризується результативністю роботи підприємства і рентабельністю його капіталу, ресурсів або продукції	величина, що характеризує ступінь ділової активності підприємства	результативність діяльності та підвищення рівня ділової активності підприємства
Ю.В. Перевалов, І. Е. Гімаді, В.В. Добродей	неоднорідне поняття, яке доцільно розглядати в двох аспектах: результативність, економічність	Ступінь досягнення основних поставлених цілей, що характеризується кількісними показниками, що відображають цілі, без врахування економічності їх виконання	досягнення мети через результативність та економічність
В. В. Ковальов	відносний показник, що співвідносить отриманий ефект з витратами або ресурсами використаними для досягнення цього ефекту, один з показників оцінки фінансово-господарської діяльності	величина, що відображає прибутковість, динамічність виконання цілей, ефективність використання економічного потенціалу, положення на ринку цінних паперів	прибутковість, динамічність виконання цілей через ефективність використання ресурсів

Продовження таблиці 1.1

Автор	Трактування поняття		Зв'язок понять
	ефективність	результативність	
А. Н. Асаул, М. П. Война- ренко, С.А. Князев, Т. Г. Рзаєва	одна з характеристик оцінки рівня ділової активності, що представляє собою якісний результат певної діяльності, впливає на результативність діяльності суб'єкта господарювання щодо використання всіх видів ресурсів і представляє собою співвідношення конкретного результату і витрат, що забезпечили його отримання	відображенням рівня ділової активності і представляє собою багатовимірну комплексну характеристику, яка показує ефективність використання фінансово-виробничих ресурсів, виходячи з проміжних й кінцевих результатів діяльності підприємства та зумовлює їх	підвищення рівня ділової активності через покращення ефективності використання ресурсів
ДСТУ ISO 9000-2001	співвідношення між досягнутим результатом та використаними ресурсами	ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів	Досягнення результатів

Аналізуючи наведені нами трактування понять «ефективність» та «результативність» можна зробити наступні висновки. Так, результативність в першу чергу, спрямована на досягнення запланованих результатів діяльності (бажано позитивних) відповідно визначеної стратегії та мети. По-друге, результативність спрямована на подальший розвиток, тобто підвищення ефективності, оновлення стратегії, нову мету та цілі. По-третє, результативність напряду залежить від ефективності, для майбутнього розвитку. При цьому, ефективність є якісною характеристикою, що відображає співвідношення результатів діяльності і витрат вкладених в цей результат, у розрізі ресурсів, видів продукції, видів діяльності. Таким чином, ефективність є одним з критеріїв результативності діяльності підприємства в цілому.

Повертаючись, до розгляду категорії «результативність», необхідно розглянути тривимірну модель визначення результативності економічних процесів за Е. Мосенгом та П. Бредапом, що наведена на рисунку 1.1.

Основними методичними інструментами забезпечення результативності за цією моделлю науковцями вважаються: самоаудит організації, поглиблена діагностика діяльності, самооцінка та впровадження її результатів, бенчмаркінг.

Основна ідея при цьому полягає в тому, що організація повинна враховувати багато внутрішніх і зовнішніх факторів своєї діяльності (розвитку), які впливають на ефективність, економічність і гнучкість організації. Моніторинг середовища господарювання базується на аналізі стейкхолдерів: постачальників, власників, менеджерів, покупців, конкурентів, партнерів, працівників, фінансових установ, органів влади тощо [35, с. 170].

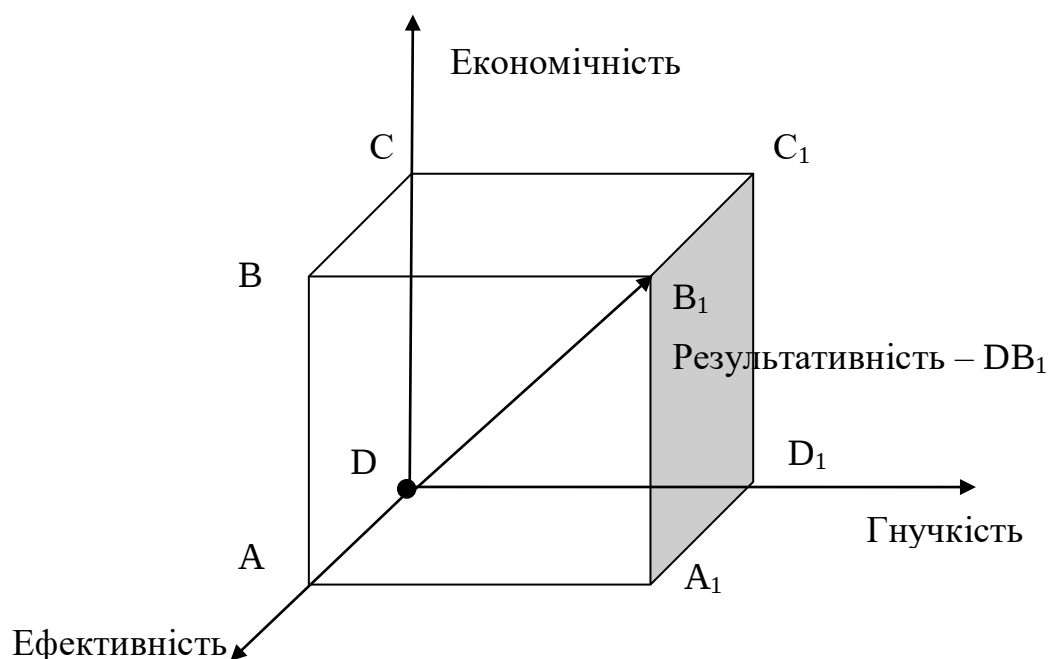


Рисунок 1.1 – Тривимірна модель визначення результативності економічних процесів [35, с. 170].

Розвиток даної теорії продовжується в працях вітчизняного науковця Жучкової Г. А., яка трактує результативність діяльності як: «комплексну оцінку ефективності, економічності, конкурентоспроможності та стійкості економічного та фінансового розвитку господарюючих суб'єктів» [15]. Так, автор доповнює модель визначення результативності такими показниками як: конкурентоспроможність підприємства і продукції та стійкість і рівень інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта. При цьому, на її думку показник гнучкості може бути замінений на економічні або фінансові показники.

Наведене вдосконалення Жучкової Г. А. викликає багато дискусійних питань, адже конкурентоспроможність є окремим важливим економічним

поняттям та давно досліджується великою кількістю авторів. Так, Власенко Т. А. в своїх роботах наголошує на тому, що підприємство може випускати цілком конкурентоспроможну продукцію, так як її рівень визначається виключно параметрами її якості та ціни на ринку, яка при цьому буде досить дорогою для підприємства і не приносити йому високий рівень прибутку, що в будь-якому разі не сприятиме підвищенню результативності [8]. Погодимось, що конкурентоспроможність продукції та підприємства в цілому може виступати змінною характеристикою у визначенні результативності діяльності, а не одією із головних складових. Таким чином, трактування результативності діяльності, запропоноване Е. Мосенгом та П. Бредапом є більш доцільним та обґрунтованим.

Дослідження сучасного погляду на трактування поняття «результативність» наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Теоретичні підходи до трактування поняття «результативність»

Автор	Визначення поняття «результативність»
Терещенко Н. В., Яшина Н.С. [52]	міра досягнення результатів, адекватних встановленим і передбачуваним цілям, що задовольняють певні потреби зацікавлених сторін і створюють умови для постійного розвитку організації
Федулова Л.І. [58]	це міра точності управління, яка характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї
Тищенко О. М., Кизим М.О., Догадайло Я.В. [54]	узагальнювальне кількісне явище, що виникає внаслідок ефективного здійснення діяльності і об'єднує більш конкретні кількісні явища, які відображають підсумкові показники роботи підприємства
Проскурович О. В., Ястремський М. М. [42]	комплексна характеристика ефективності діяльності підприємства спрямована на подальший розвиток та досягнення відповідної мети у вигляді позитивного результату. Вона являє собою багаторівневу комплексну характеристику, що відображає певний результат функціонування підприємства (кількісний, якісний) у розрізі ресурсів, видів продукції, видів діяльності, що сприяє як підвищенню ефективності діяльності, так і подальшому розвитку суб'єкта господарювання

Продовження таблиці 1.2

Автор	Визначення поняття «результативність»
Асаул А. М. та ін. [41]	відображення рівня ділової активності. Представляє собою багатовимірну комплексну характеристику, яка показує ефективність використання фінансово-виробничих ресурсів, виходячи з проміжних й кінцевих результатів діяльності підприємства
Покропивний С.Ф. [40]	здатність підприємства до свідомого встановлення цілей і вибору стратегій вирішення господарських завдань з оптимальними витратами і мінімально можливими помилками, а також з урахуванням не тільки економічного потенціалу підприємства, але й умов зовнішнього оточення
Коваль З.О. [26]	співвідношення отриманих наслідків і введених факторів (або причин, призвели до цих наслідків), які визначаються за допомогою співвідношень прибутку до витрат, обсягу виробництва або часу тощо
Загородній А.Г. Вознюк Г.Л. [16]	відношення ефекту (результату) до витрат, що забезпечили цей результат
Григорук П. М., Завгородня Т. П., Григорук С. С. [11]	відображає позитивну динаміку фінансових результатів, а саме зростання показників прибутків та доходів та відповідно зниження показників витрат та збитків
Рзаєва Т. Г., Демчук Ю. А. [43]	спрямована на певний результат, досягнення відповідної мети, подальший розвиток і відповідно на подальше покращення ефективності та на оновлену мету і результат. Комплексне розуміння діяльності підприємства, що базується на визначених нами напрямках дослідження, а саме: спрямування на певний результат та досягнення відповідної мети; характеристика ефективності діяльності підприємства; спрямованість на подальший розвиток
Шимановська-Діанич Л. М., Педченко Н. С. [65]	певний показник деякого процесу, показник того, що в кінці процесу виходить щось, заздалегідь заплановане. Під результативністю організації розуміється її здатність досягти встановлених зовнішніх цілей, націленість на те, щоб усі її організаційні рішення і дії відповідали критеріям, які встановлені зовнішнім середовищем
Жучкова Г. А. [15]	комплексна оцінка ефективності, економічності, конкурентоспроможності та стійкості економічного та фінансового розвитку господарюючих суб'єктів

В цілому, спираючись на наведені вище трактування, «результативність», на нашу думку, є всебічною комплексною характеристикою, що показує ступінь виконання результатів відносно запланованих цілей діяльності

підприємства, а також є підґрунтям для ефективного функціонування та подальшого розвитку господарюючого суб'єкта. Аналіз трактувань поняття «результативність» дав можливість визначити головні ознаки «результативності» та прослідкувати її зв'язок з «ефективністю».

Схематично зв'язок напрямів дослідження результативності, що спрямовані в кінцевому рахунку на новий результат, відповідно оновлену мету та подальший розвиток підприємства, що представлено на рис. 1.2 [43, с. 55].

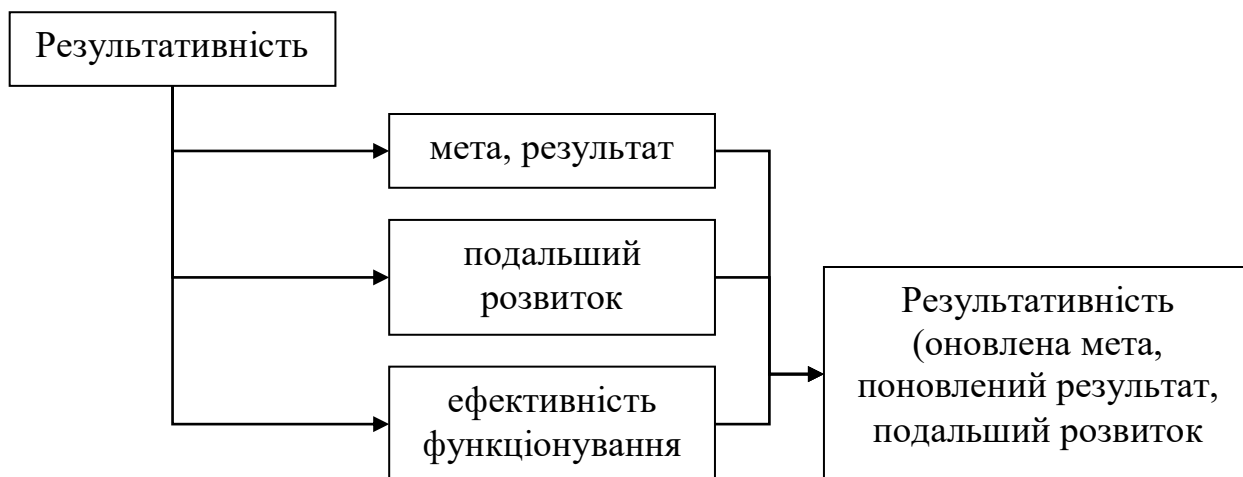


Рисунок 1.2 – Взаємозв'язок «результативності» напрямів її дослідження та «ефективності» [43, с. 55]

Наведений взаємозв'язок результативності та ефективності підтверджує зроблені раніше висновки про те, що результативність є всебічною комплексною характеристикою та охоплює значну кількість елементів, що, відображають успіх підприємства, насамперед, через фінансові показники ефективності.

Категорії ефективності і результативності діяльності є взаємозалежними, оскільки від ефективності підприємства певною мірою залежить рівень досягнення цілей тобто результативність. Головна метою діяльності підприємства є — забезпечення стійкого й довготермінового розвитку цього підприємства. Від ефективного функціонування діяльності підприємства залежить реалізація цілей підприємства. Тому оцінювання результативності діяльності підприємства дає змогу виявити можливості й напрямки розвитку підприємства, надає інформацію щодо необхідності створення нового товару,

проблем взаємодії учасників виробничого й управлінського процесу, саме тому об'єкти майбутніх досліджень охоплюватимуть види результативності, щодо можуть дати комплексну оцінку ефективності використання трудових ресурсів, основних і оборотних фондів, окупності виробничих витрат підприємства [11, с. 59].

Дослідження класифікаційних ознак категорії «результативність» є основою для подальшого дослідження системи управління результативністю діяльності підприємства, а саме його елементів, таких як: суб'єкт, об'єкт, принципи, функції, методи. Наведемо класифікацію категорії «результативність» в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Класифікація категорії «результативність» [57]

Класифікаційна ознака	Види «результативності»
За об'єктом управління	— індивідуальна — групова — організації
За суб'єктом управління	— лінійних керівників вищого рівня управління — керівників проектів — лінійних керівників низового рівня управління
За масштабами управління	— національної економіки — галузі — регіону — комплексу — підприємства — структурного підрозділу — працівника
За змістом цілей	— економічна — фінансова — соціальна — організаційна — екологічна — технологічна
За джерелами формування	— внутрішня — зовнішня
За часовою ознакою	— теперішня — майбутня
За ситуаційним станом	— фактична — планова — прогнозована

Отже, фінансова результативність діяльності підприємства виділяється при класифікації результативності за змістом цілей. Виходячи з наведено вище трактування поняття «результативність» можна стверджувати, що фінансова результативність діяльності підприємства є комплексною фінансовою характеристикою, що показує ступінь виконання фінансових результатів відносно запланованих цілей діяльності підприємства. Розгляд фінансової результативності діяльності підприємства пропонується провести більш детально в наступному пункті роботи.

1.2. Фінансова результативність діяльності підприємства: сутність, значення, методи дослідження

Головною метою ведення господарської діяльності будь-якого вітчизняного підприємства є досягнення успіху, що виражається через його фінансову результативність.

Питаннями дослідження фінансової результативності діяльності підприємства займалися такі вчені, як Верхогляд Ю. І. [6], Вознюк Г. Л. [16], Григоруком П. М. [11], Глухова В. І. [10], Євтушенко М. В. [29], Загородній А. Г. [16], Коваль З. О. [26], Костирко Л. А. [29], Скалюк Р. В. [47], Соломатіна Т. В. [48], Трут О.О. [57], Шило Ю. С. [10] та інші.

На сьогоднішній день, питання фінансової результативності діяльності підприємства є досить актуальним та потребує розширення досліджень, адже в більшості випадків науковці ототожнюють поняття «фінансова результативність», «результативність» [26, 16, 11], «рентабельність» [26] та «фінансовий результат» [16, 11, 10, 48, 47, 29].

Коваль З. О., у своїй праці [26], під результативністю діяльності підприємства розуміє «співвідношення отриманих наслідків і введених факторів (або причин, призвели до цих наслідків), які визначаються за

допомогою співвідношень прибутку до витрат, обсягу виробництва або часу тощо». Дане визначення окреслює лише фінансові аспекти результативності діяльності підприємства, що може бути прирівняно до визначення «фінансової результативності». При цьому, вислів про «...співвідношень прибутку до витрат, обсягу виробництва або часу...» є свідченням ототожнення даного поняття з рентабельністю підприємства.

Науковці Загородній А. Г. та Вознюк Г. Л., які у фінансово-економічному словнику розглядають не лише результативність, маючи на увазі: «відношення ефекту (результату) до витрат, що забезпечили цей результат», а і «фінансовий результат» – «різниця між доходами та витратами, та як приріст або зменшення вартості власного капіталу підприємства» [16]. Схоже трактування наводить і колектив авторів на чолі з Григоруком П. М., де результативність прирівнюють з фінансовою результативністю маючи на увазі: «відображення позитивної динаміки фінансових результатів, а саме зростання показників прибутків та доходів та відповідно зниження показників витрат та збитків» [11].

Цю ж позицію висловлюють Глухова В. І. та Шило Ю. С. у своїй праці «Фінансова результативність діяльності підприємств і шляхи її покращення» [10], де повністю ототожнюють фінансову результативність з отриманими фінансовими результатами. При цьому, фінансову результативність діяльності підприємства пропонують оцінювати на основі дослідження динаміки фінансових результатів до оподаткування, прибутку та збитку господарюючих суб'єктів. Таку ж думку висловлює і Соломатіна Т. В. у своїй праці [48], де розглядає фінансову результативність як синтетичний показник функціонування підприємств, що працюють прибутково та збитково, із позицій перспектив їх стратегічного розвитку. Дослідження фінансової результативності сектору економіки та окремо за галузями економіки науковець проводить з використанням абсолютного показника фінансових результатів та часткових показників прибутковості та збитковості.

Трут О.О. досліджуючи класифікацію результативності виділяє фінансову результативність, мета якої полягає в належному забезпеченні фінансування

підприємства, а основними завданнями наряду є: вибір оптимальних форм фінансування, структури капіталу системи і напрямів його використання з метою забезпечення стабільно високої прибутковості; балансування в часі надходжень і витрат платіжних засобів; підтримування належної ліквідності та своєчасності розрахунків [57]. Дослідження фінансової результативності, на думку науковця, відбувається на основі аналізу поточного фінансового стану підприємства за даними статистичної та фінансової звітності господарюючого суб'єкта. Ми погоджуємось із сутністю фінансової результативності за Трут О. О., яка є більш широким комплексним поняттям, що включає різні характеристики фінансового стану підприємства, такі як рентабельність, фінансова стійкість, структура капіталу, ліквідність, платоспроможність та ділову активність.

Наголошує на всебічності фінансової результативності і Верхогляд Ю. І., який під фінансовою результативністю розуміє: «складне кількісне явище, яке характеризується низкою показників, що показують успіх діяльності підприємства досягнений завдяки ефективності управління запасами. До таких показників слід віднести всі ті показники, на які впливають запаси (тобто в розрахунок яких входить ця категорія): показники оцінки майнового стану; показники оцінки ліквідності та платоспроможності; показники оцінки фінансової стійкості; показники оцінки ділової активності (оборотності); показники оцінки рентабельності (прибутковості), що характеризують фінансові результати і ефективність діяльності підприємства в цілому» [6]. Відзначимо, що фінансова результативність діяльності підприємства залежить не лише від ефективної політики управління запасами, а її не може базуватись лише на показниках в розрахунку яких є вартість запасів. Таким чином, твердження Верхогляда Ю. І. є неповним та вимагає розширення індикаторів впливу на фінансову результативність діяльності підприємства.

Скалюк Р. В. в своїй роботі [47, с. 227] розглядає фінансову результативність разом з рентабельністю як відносні показники фінансового

результату підприємства в контексті забезпечення оптимального зростання прибутковості та економічного розвитку промислових підприємств.

На його думку, економічна категорія фінансової результативності у авторській інтерпретації, ідентифікується як певний фінансовий стан відповідного виду діяльності підприємства на певний момент часу, який відображає рівень ефективності використання активів, власного капіталу, інвестицій, ступінь прибутковості (збитковості) діяльності та дає змогу оцінити наявний потенціал економічного розвитку суб'єкта господарювання за кожним окремим видом його діяльності та господарським процесом в цілому [47, с. 229]. При цьому, автор визначає, що показники оцінки рівня фінансової результативності діяльності підприємства повинні бути вираженими у відсотках та характеризувати ефективність використання майна, власного капіталу та інвестицій за кожним видом господарської діяльності підприємства. Відмінною характеристикою показників фінансової результативності діяльності підприємства від показників рентабельності є використання, при їх розрахунку, величини фінансових результатів від звичайної діяльності до оподаткування, а не чистого прибутку.

Костирко Л. А. та Євтушенко М. В. в статті «Фінансова результативність як драйвер вартості корпоративних підприємств кондитерської галузі» [29] проводять аналіз динаміки показників фінансової результативності 16 корпоративних підприємств кондитерської галузі за період 2006-2017 рр. При цьому, критеріями оцінки фінансової результативності діяльності підприємств обрано: беззбитковість діяльності, тенденції динаміки чистого прибутку (зростання, зменшення, невизначеність тренду); тенденції кумулятивного чистого прибутку (чистого прибутку, що розраховується підсумком, що наростає); наявність непокритих збитків в балансі підприємства (розділ I пасиву «Власний капітал»); рівень чистого прибутку, що залишається нерозподіленими. Судячи із обраних науковцями показників фінансової результативності діяльності підприємства можна стверджувати, що фінансову

результативність прирівняно до фінансових результатів господарюючих суб'єктів.

Проведене дослідження сутності фінансової результативності показало, що найбільш повно та як окрему категорію фінансову результативність розглядають Трут О. О. та Верхогляд Ю. І. Це дало можливість сформулювати власне бачення сутності «фінансової результативності діяльності підприємства» як всебічної кількісної характеристики фінансового стану, що показує ступінь досягнення фінансових результатів відносно запланованих цілей діяльності підприємства.

Проведення оцінки фінансової результативності діяльності підприємства доцільно проводити на основі двох напрямів дослідження:

1. Оцінка фінансових результатів діяльності підприємства за абсолютними показниками в динаміці та показниками рентабельності;
2. Розрахунок показників фінансової результативності від основної, іншої операційної, фінансової, інвестиційної та звичайної діяльності.

Перший напрям дослідження фінансової результативності діяльності підприємства є оцінка за абсолютними показниками отриманих фінансових результатів протягом досліджуваного періоду. Так, критеріями дослідження фінансової результативності за науковцями Костирко Л. А. та Євтушенко М. В. виділено наступні: беззбитковість діяльності, тенденції динаміки чистого прибутку (зростання, зменшення, невизначеність тренду); тенденції кумулятивного чистого прибутку (чистого прибутку, що розраховується підсумком, що наростає); наявність непокритих збитків в балансі підприємства (розділ I пасиву «Власний капітал»); рівень чистого прибутку, що залишається нерозподіленими.

В доповнення до аналізу динаміки абсолютних показників фінансових результатів діяльності підприємства пропонується проведення розрахунку часткових показників. Так, головними частковими показниками оцінки фінансових результатів є показники рентабельності.

Коефіцієнти рентабельності – індикатори здатності підприємства генерувати прибуток у розрахунку на одиницю виручки, витрат, активів, капіталів, інвестицій, грошових потоків та ін. [61].

Головними показниками рентабельності є: рентабельність активів, рентабельність власного капіталу та рентабельність інвестицій. Розглянемо розрахунок найбільш значимих показників рентабельності підприємства в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Основні показники рентабельності підприємства [61, с. 545]

Назва	Формула і розрахунок за НП(С)БО України
Рентабельність активів (Return on Assets, ROA)	$ROA = \frac{Net\ Profit}{Assets} \times 100\% = \frac{\text{код 2350 (або 2355)}}{\text{код 1300}} \times 100\%$ де <i>Net Profit</i> – чистий прибуток, <i>Assets</i> – активи підприємства.
Рентабельність власного капіталу (Return on Equity, ROE)	$ROE = \frac{Net\ Profit}{Equity} \times 100\% = \frac{\text{код 2350 (або 2355)}}{\text{код 1495}} \times 100\%$ де <i>Net Profit</i> – чистий прибуток, <i>Equity</i> – власний капітал підприємства.
Рентабельність інвестицій (Return on Investment, ROI)	$ROI = \frac{Net\ Profit}{Invested\ Capital} = \frac{Net\ Profit}{Equity + Long\ term\ Debt}$ $= \frac{\text{код 2350 (або 2355)}}{\text{код 1495} + \text{код 1595}} \times 100\%$ де <i>Net Profit</i> – чистий прибуток, <i>Invested Capital</i> – інвестований капітал (власний капітал плюс довгострокові зобов'язання і забезпечення, <i>Equity + Long term Deb</i>)

Наступним напрямом дослідження є розрахунок показників фінансової результативності, що відображаються у відсотковому виразі та характеризують ефективність використання майна, власного капіталу та інвестицій за кожним видом господарської діяльності підприємства. Відмінністю від показників рентабельності активів, власного капіталу та інвестицій, де при розрахунку використовується величина чистого прибутку підприємства, при розрахунку показників фінансової результативності від різних видів діяльності (звичайної, інвестиційної, фінансової, операційної) використовується фінансовий результат

від окремого виду діяльності до оподаткування, який безпосередньо відображає ефективність, прибутковість (збитковість) процесу господарювання без урахування впливу відсоткової ставки податку на прибуток, що визначається особливостями існуючого податкового законодавства.

Наведемо методику розрахунку показників фінансової результативності діяльності підприємства в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Методика розрахунку показників фінансової результативності діяльності підприємства [47, с. 228]

Вид діяльності	Формула розрахунку показника		
	Фінансова результативність активів (FRA), %	Фінансова результативність власного капіталу (FRE), %	Фінансова результативність інвестицій (FRI), %
Основна діяльність	$FRA_{од} = \frac{\Phi P_{од}}{\bar{A}} \times 100\%$	$FRE_{од} = \frac{\Phi P_{од}}{\bar{BK}} \times 100\%$	$FRI_{од} = \frac{\Phi P_{од}}{\bar{I}} \times 100\%$
	$FRA_{од} = \frac{D_{од} - B_{од}}{\bar{A}} \times 100\%$	$FRE_{од} = \frac{D_{од} - B_{од}}{\bar{BK}} \times 100\%$	$FRI_{од} = \frac{D_{од} - B_{од}}{\bar{I}} \times 100\%$
Інша операційна діяльність	$FRA_{іод} = \frac{\Phi P_{іод}}{\bar{A}} \times 100\%$	$FRE_{іод} = \frac{\Phi P_{іод}}{\bar{BK}} \times 100\%$	$FRI_{іод} = \frac{\Phi P_{іод}}{\bar{I}} \times 100\%$
	$FRA_{іод} = \frac{D_{іод} - B_{іод}}{\bar{A}} \times 100\%$	$FRE_{іод} = \frac{D_{іод} - B_{іод}}{\bar{BK}} \times 100\%$	$FRI_{іод} = \frac{D_{іод} - B_{іод}}{\bar{I}} \times 100\%$
Фінансова діяльність	$FRA_{фд} = \frac{\Phi P_{фд}}{\bar{A}} \times 100\%$	$FRE_{фд} = \frac{\Phi P_{фд}}{\bar{BK}} \times 100\%$	$FRI_{фд} = \frac{\Phi P_{фд}}{\bar{I}} \times 100\%$
	$FRA_{фд} = \frac{D_{фд} - B_{фд}}{\bar{A}} \times 100\%$	$FRE_{фд} = \frac{D_{фд} - B_{фд}}{\bar{BK}} \times 100\%$	$FRI_{фд} = \frac{D_{фд} - B_{фд}}{\bar{I}} \times 100\%$
Інвестиційна діяльність	$FRA_{ід} = \frac{\Phi P_{ід}}{\bar{A}} \times 100\%$	$FRE_{ід} = \frac{\Phi P_{ід}}{\bar{BK}} \times 100\%$	$FRI_{ід} = \frac{\Phi P_{ід}}{\bar{I}} \times 100\%$
	$FRA_{ід} = \frac{D_{ід} - B_{ід}}{\bar{A}} \times 100\%$	$FRE_{ід} = \frac{D_{ід} - B_{ід}}{\bar{BK}} \times 100\%$	$FRI_{ід} = \frac{D_{ід} - B_{ід}}{\bar{I}} \times 100\%$
Звичайна діяльність	$FRA = \frac{\Phi P_{здп}}{\bar{A}} \times 100\%$	$FRE = \frac{\Phi P_{здп}}{\bar{BK}} \times 100\%$	$FRI = \frac{\Phi P_{здп}}{\bar{I}} \times 100\%$
	$FRA = \frac{D_{зд} - B_{зд}}{\bar{A}} \times 100\%$	$FRE = \frac{D_{зд} - B_{зд}}{\bar{BK}} \times 100\%$	$FRI = \frac{D_{зд} - B_{зд}}{\bar{I}} \times 100\%$
	$FRA_{од} + FRA_{іод} + FRA_{фд} + FRA_{ід}$	$FRE_{од} + FRE_{іод} + FRE_{фд} + FRE_{ід}$	$FRI_{од} + FRI_{іод} + FRI_{фд} + FRI_{ід}$

Примітка. $\Phi P_{од}$, $\Phi P_{іод}$, $\Phi P_{фд}$, $\Phi P_{ід}$, $\Phi P_{здп}$ – фінансовий результат від основної, іншої операційної, фінансової, інвестиційної, звичайної до оподаткування діяльності підприємства відповідно; D , B – доходи та витрати відповідного виду діяльності; $\bar{A}$, $\bar{BK}$, $\bar{I}$ – середня величина активів, власного капіталу, інвестицій відповідно.

Отже, відмінністю між відносними показниками фінансових результатів та показниками фінансової результативності є те, що показники рентабельності (ROA, ROE, ROI) характеризують загальний рівень прибутковості (віддачі) активів, власного капіталу, інвестицій за наслідками всієї господарської діяльності, а показники фінансової результативності (FRA, FRE, FRI) детально характеризують ефективність використання майна, власного та інвестованого капіталу за кожним видом діяльності підприємства окремо.

В результаті розрахунків показники фінансової результативності діяльності підприємства можуть набувати як позитивного, так і негативного значення, що характеризує, відповідно, фінансову прибутковість або фінансову збитковість, а також рівень ефективності використання активів, власного капіталу та інвестицій за підсумками відповідного виду господарської діяльності підприємства.

Оцінка показників фінансової результативності діяльності підприємства відбувається за показниками результативності використання активів (FRA) та результативності використання власного капіталу (FRE) за наступним способом (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6 – Оцінка показників фінансової результативності за видами діяльності підприємства [47, с. 229]

Рівень фінансової результативності активів та власного капіталу	Критерії показників фінансової результативності, %	
	активів, FRA	власного капіталу, FRE
Високий	$FRA > 5$	$FRE > 10$
Середній	$0 < FRA < 5$	$0 < FRE < 10$
Низький	$FRA < -5$	$FRE < -7$
Кризовий	$FRA > -5$	$FRE > -7$

Відповідно до розрахованих показників фінансової результативності за різними видами діяльності підприємства визначається стан фінансової результативності підприємства в цілому, відповідно до наступних критеріїв (таблиця 1.7).

Таблиця 1.7 – Оцінка показників фінансової результативності за видами діяльності підприємства [47, с. 229]

Рівень показника	Стан фінансової результативності за видами господарської діяльності підприємства		Рівень показника
FRA, %			FRE, %
Високий $FRA > 5$	FRA, FRE Оптимальний стан FR	FRE	Високий $FRE > 10$
Середній $0 < FRA < 5$	FRA, FRE Середній стан FR	FRA Прогресивний стан FR	Середній $0 < FRE < 10$
Низький $FRA < -5$	FRA, FRE Низький стан FR	FRA	Низький $FRE < -7$
Кризовий $FRA > -5$	FRA, FRE Кризовий стан FR	FRE Загрозливий стан FR	Кризовий $FRE > -7$

Використання наведеної методики розрахунку фінансової результативності за видами діяльності підприємства в системі управління суб'єкта господарювання створить передумови для подальшого забезпечення: сталого зростання прибутковості, оптимальної мобілізації та реалізації потенціалу економічного розвитку зростанню ринкової вартості останнього.

1.3. Теоретичні основи та методичні підходи до управління фінансовою результативністю діяльності підприємства

Ефективна та результативна фінансова діяльність підприємства неможлива без ефективної системи управління, якості виробленої продукції, оптимальної структури капіталу, раціональної структури майна, відповідності рекомендованим нормативам тощо. Уважаємо, що цю проблему можна вирішити за допомогою наукових підходів у напрямі вимірювання якості об'єкта загалом (діяльності) та запровадження системного підходу до управління окремими життєзабезпечувальними складовими діяльності

підприємства (фінансовими ресурсами), що і спонукає до розробки комплексної системи оцінки управління підприємством [19, с. 39].

В науковому управлінському оточенні утвердилася думка, що управління результативністю – це природний процес, який сприяє професійному управлінню окремими працівниками та їх групами і спрямований на досягнення найвищого рівня результативності. Відповідно, в межах цього процесу формується загальне розуміння цілей і підходів до організації роботи та до професійності працівників, що забезпечують досягнення цих цілей. Водночас чітко відстежується тенденція управління результативністю як інструменту стратегічного управління організацією, що перетворює її плани в кінцеві результати. Сьогодні професійний менеджмент служить основною конкурентною перевагою і тільки вміння керувати дозволяє створювати успішні організації [57].

Визнаний експерт та основоположник концепції «управління результативністю» Г. Кокінз зазначає: «Авторитарний стиль керівництва не приносить успіху. Це не військова організація, в якій кажуть: працівники, ви будете робити те й те. Не діє. Тому що кожен співробітник у сучасному бізнесі – це освічена людина, яка має свою точку зору. Вони можуть запропонувати свій спосіб дії. Тому всі стратегічні карти і карти збалансованих показників призначені для того, щоб вплинути на поведінку рядових співробітників, які повинні розуміти, що вони роблять, повинні розуміти відповідність своїх дій загальним цілям» [27].

Відповідно до концепції «управління результативністю» Г. Кокінза [27], управління результативністю організації – це насамперед співробітники організації, що прагнуть до вдосконалення як власної діяльності, так і діяльності організації в цілому, а також управлінці (керівники), які готові до нових пропозицій, змін, тощо, спрямованих на удосконалення. Сьогодні працівники українських організацій повинні відмовитися від філософії: “Я тільки працюю на своєму робочому місці, виконую розпорядження, а інше мене не цікавить”, а менеджери організації – від авторитарного стилю керівництва:

“Я тут головний, а справа усіх інших – тільки виконувати мої розпорядження”. Тому процес управління результативністю повинен ґрунтуватися і на моральних принципах: повага до особистості; взаємоповага; справедливість процедури; прозорість прийняття управлінських рішень.

Широко вживаним поняття «управління результативністю» стало в 1990-х роках в межах процесу управління персоналом. Так, в цей період відбувається розмежування поглядів на трактування поняття «управління результативністю».

Прихильники першого підходу продовжують думку, щодо приналежності управління результативністю до систем управління персоналом та людськими ресурсами організації. Науковці вважають, що управління результативністю – це природний процес, котрий сприяє ефективному управлінню окремими працівниками та командами і спрямований на досягнення найвищого рівня результативності діяльності організації [1, 4, 14, 46]. На думку послідовників першого підходу, сутність процесу управління результативністю – навчати, спрямовувати, оцінювати, мотивувати і винагороджувати колег, допомагаючи їм повністю розкрити свій потенціал і підвищити результативність діяльності організації.

Армстронг М. трактує «управління результативністю» як «комплексний процес керівництва персоналом, який не обмежується постановкою завдань і контролем за їх виконанням. Ми стверджуємо: управління результативністю практично гарантує, що всі співробітники вашої організації розкриють свій потенціал, назавжди збережуть вірність компанії і високу мотивацію» [1].

З погляду вченого Дж. Локетта, “управління результативністю – це виховання компетентних і лояльних співробітників, що працюють заради досягнення загальних і значущих цілей в організації, що підтримує і заохочує їх досягнення” [70]. Схоже визначення наводить і колектив авторів К. Хендрі, П. Бредлі і С. Пекінса, які трактують «управління результативністю» як «системний підхід до підвищення індивідуальної та командної результативності, спрямований на досягнення цілей організації» [69, с. 21].

Прихильники другого підходу до трактування «управління результативністю» розглядають дане поняття більш ширше і визначають його як інструмент стратегічного управління організацією або як управління реалізацією стратегії, перетворенням планів у конкретні результати.

Так, американський вчений Г. Кокінз продовживши свої попередні здобутки у дослідженні процесу управління результативністю (performance management) удосконалив бачення даного поняття. Так, на думку вченого «управління результативністю» це «процес управління стратегією організації за допомогою повністю інтегрованої системи методологій поліпшення бізнесу. Управління результативністю включає методології, вимір, процеси, програмні засоби і системи управління діяльністю організації» [27]. Управління результативністю можна уявити як концепцію, що об'єднує відомі методології поліпшення бізнесу та технології. Методології вже не обов'язково використовувати окремо – їх можна гармонійно поєднувати.

Схоже трактування у своїх працях наводить і Трут О. О., яка стверджує, що «управління результативністю об'єднує весь управлінський цикл, починаючи від планування і закінчуючи контролем. Доцільно окреслити управління результативністю у вигляді повного і взаємозалежного набору рішень, що об'єднує три основні функції: збір даних, трансформацію і моделювання цих даних у форматі, наданому потім користувачам за допомогою мережі. Сутність управління результативністю полягає в прийнятті безпомилкових рішень, правильність яких буде підтверджуватися і вимірюватися результатами і підсумками діяльності організації» [56, с. 125].

Управління результативністю працює в напрямку поліпшення балансу між планами і результатами, постійно вивіряючи напрямок руху, потужність і швидкість організації. Вона охоплює створення потужних комбінацій шляхом об'єднання програмного забезпечення, наприклад бізнес-аналітики, з основними виробничими процесами. Ці процеси посилені такими механізмами, як система бережливого виробництва і концепція “шести сигм”, які дозволяють “розставити пріоритети і привести діяльність організації у відповідність з

корпоративною стратегією. І якщо методологія управління результативністю буде використана належним чином, то зможе породити в організації групову логіку, якою, можливо, будуть керуватися і торгові партнери (наприклад, постачальники та клієнти) цієї організації. Управління результативністю полегшує врегулювання конфліктів в організації” [27].

Проте необхідно зауважити, що у вітчизняній економічній літературі проблема формування систем управління результативністю мало висвітлена, оскільки категорія “результативність” є новою і ще недостатньо досліджена українськими вченими. При цьому, процес управління фінансовою результативністю взагалі не описаний. Відповідно до цього, окреслення процесу управління фінансовою результативністю необхідно проводити відповідно до основних етапів побудови будь-якого управлінського процесу.

Насамперед, необхідно визначити сутність поняття «управління фінансовою результативністю підприємства». Так, виходячи з власного тлумачення поняття «фінансова результативність підприємства» та проведеного аналізу трактувань поняття «управління результативністю підприємства» можна стверджувати наступне. Так, під управлінням фінансовою результативністю підприємства слід розуміти механізм реалізації фінансової стратегії підприємства головною метою якого є підвищення вартості підприємства за умови забезпечення фінансової рівноваги та досягнення запланованих цілей діяльності підприємства.

Для розробки механізму управління фінансовою результативністю підприємства можна скористатись концепцією «управління за цілями». Так, концепція «управління за цілями» П. Друкера дала потужний імпульс в оцінці результативності. Сутність даної концепції полягає в тому, що менеджмент як єдиний механізм орієнтується на досягнення мети, всієї сукупності поставлених цілей та завдань, що стоять перед організацією. При цьому, мета, цілі та завдання доводяться до менеджерів усіх рівнів та узгоджуються між ними.

Основні принципи концепції «управління за цілями» полягають у:

— каскадуванні організаційних цілей і завдань;

- виділенні конкретної задачі для кожного виконавця;
- участі персоналу в процесі прийняття рішень;
- визначенні часових періодів для завдань;
- оцінюванні продуктивності та забезпеченні зворотного зв'язку [57].

Як зазначає Музиченко-Козловський А. В. концепція «управління за цілями» – це вид управлінської діяльності, спрямованої на досягнення конкретних стратегічних цілей підприємства, що формуються та реалізуються через узгодження з керівниками усіх ланок управління та окремими працівниками [33, с. 111].

До переваг концепції «управління за цілями» відносяться:

- залучення керівників усіх рівнів до процесу розроблення цілей;
- стимулювання процесів зворотного зв'язку;
- поєднання завдань, що стоять перед кожним менеджером, із загальними цілями організації;
- підвищення ефективності роботи за рахунок того, що кожен керівник має чітке уявлення про свої цілі та цілі організації загалом;
- посилення мотивації до роботи як результат особистої участі усіх керівників у розроблення та узгодженні цілей;
- удосконалення системи контролю та оцінювання роботи кожного працівника відповідно до отриманих результатів;
- зменшення негативного впливу контролю на роботу працівників;
- досягнення стратегічних, а не лише поточних цілей підприємства [63].

Разом з перевагами даної концепції управління результативністю Шегеда А. В. наводить наступні недоліки:

- ієрархії цілей притаманна певна статичність, тобто у певний період склад, характеристики цілей та субординація можуть змінюватись;
- цілі можуть ієрархічно підпорядковуватись одна одній, тобто цілі вищого рівня можуть виявитись важливішими і ширшими за масштабами, ніж цілі нижчого рівня;

– потреба значного періоду часу (від 3 до 5 років) для повноцінного його впровадження;

– недостатньо ефективно застосовувати на погано організованому і погано керованому підприємстві, де цілі доводяться до керівників нижчих рівнів без узгодження з ними;

– не дає результатів, якщо відсутня особиста мотивація працівників;

– неефективний без необхідної для управління інформації;

– потребує добре організованої системи контролю [63].

Аналізуючи літературні джерела [33, 63, 32, 31, 24] можна визначити наступну послідовність концепції «управління за цілями»:

1) окреслення цілі та визначення конкретних завдань по її досягненню, доведення їх до менеджерів всіх рівнів та проведення узгодження між ними;

2) планування показників, визначення засобів їх досягнення та критеріїв виміру;

3) систематичний контроль та оцінка результатів відносно критеріїв;

4) співставлення отриманих результатів з поставленими завданнями, визначення факторів негативного впливу на результати;

5) розробка коригуючих управлінських заходів для досягнення максимальних запланованих результатів.

Пропонуємо розглянути докладніше кожен етап процесу управління за цілями та співставити його з процесом управління фінансовою результативністю підприємства. Так, перший етап проведення управління за цілями та управління фінансовою результативністю підприємства є окреслення цілі діяльності підприємства та визначення конкретних завдань по її досягненню, доведення їх до менеджерів всіх рівнів та проведення узгодження між ними. По-перше необхідно визначити короткострокові та середньострокові цілі підприємства, а також завдання на їх досягнення. По-друге, донести до керівників вищих та нижчих ланок управління для узгодження їх дій. По-третє, визначити стратегічні цілі відповідно до стратегії та місії діяльності підприємства. Головним на цьому етапі є чітке знання кожного співробітника

своїх завдань та їх належне виконання. Лише чітко окреслена мета сприятиме ефективній роботі кожного працівника, що у результаті формуватиме успіх усієї організації.

Другий етап проведення управління за цілями - планування показників та визначення засобів їх досягнення. Відзначимо, що при управлінні фінансовою результативністю підприємства за методом «управління за цілями» необхідним на цьому етапі є визначення головних показників, що характеризують фінансову результативність. Наступним є визначення прогностичних бажаних і, при цьому, реалістичних значень показників фінансової результативності, що відображають потрібний рівень досягнення результатів. При цьому, необхідно врахувати вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на фінансову результативність підприємства.

Відзначимо, що в основу теорії результативності покладено ще і індивідуальну результативність, тобто кожен працівник повинен чітко знати свої завдання та засоби для їх досягнення для ефективного формування загального результату компанії. Саме тому, на цьому етапі кожним менеджером нижньої ланки обираються заходи для досягнення запланованих показників результативності, а завдання менеджерів вищої ланки управління – створення позитивної атмосфери для досягнення цілей діяльності підприємства.

На третьому етапі процесу управління за цілями відбувається систематичний контроль та оцінка результатів роботи відносно критеріїв. Контролюючим органом в цьому випадку можуть виступати керівники вищих ланок, збори акціонерів, тощо. Так, завданням вищого керівництва підприємства є оцінка роботи менеджерів нижчої ланки, удосконалення існуючої системи контролю та загалом процесу управління за цілями. Оцінка роботи менеджерів нижчих ланок та працівників відбувається відповідно до поставлених їм завдань, прогностичних показників та визначених критеріїв. При цьому, підкреслимо важливість систематичного контролю, що повинен проходити на всіх стадіях виконання поставлених завдань, а не лише по їх завершенню.

Наступний четвертий етап управління за цілями – порівняння отриманих результатів з поставленими завданнями, визначення факторів негативного впливу на результат. Саме тут відбувається співставлення кінцевих результатів з запланованими та відбувається оцінка ефективності роботи кожного менеджера нижньої ланки та працівників. Дані результати співставлення є основою для визначення як позитивних, так і негативних факторів впливу на отриманий результат.

Останній етап процесу управління за цілями є розробка коригуючих управлінських заходів для досягнення максимальних запланованих результатів. На підставі визначених негативних факторів впливу на результати розробляються та впроваджуються коригуючі управлінські заходи, на підставі яких вносяться зміни у стратегічні плани розвитку підприємства.

У результаті впровадження концепції управління за цілями на підприємстві можна за короткий період часу досягти підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок мобілізації наявних ресурсів, ефективнішого використання організаційного та ресурсного потенціалу, а також переорієнтації персоналу на досягнення високих результатів діяльності [33, с. 112].

Інтерпретуючи наукові дослідження Н. С. Педченко [38] відносно побудови цілісної програми дій щодо управління ефективністю формування й результативністю використання потенціалу розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації та співставляючи їх з розглянутими методами дослідження фінансової результативності, можна сказати наступне. Так, цілісна програма дій щодо управління фінансовою результативністю підприємства базується на визначенні рівня: ефективності фінансової результативності підприємств з різними рівнями господарської діяльності; ефективності фінансової результативності підприємства відносно пріоритетних цілей розвитку.

Дослідження процесу проведення «управління за цілями» показало, що дану концепцію можна взяти за основу для розробки системи управління фінансовою результативністю підприємства, тому що це вид управлінської

діяльності, спрямованої на досягнення конкретних стратегічних цілей підприємства, що формуються та реалізуються через узгодження з керівниками усіх ланок управління та окремими працівниками. Використання запропонованої концепції управління дасть змогу покращити процес управління фінансовою результативністю підприємства та підвищити його ефективність.

Висновки за розділом 1

Проведений аналіз трактувань понять «ефективність» та «результативність» дав можливість визначити, що результативність спрямована на досягнення запланованих результатів діяльності, подальший розвиток та напряду залежить від ефективності, для майбутнього розвитку. При цьому, ефективність є якісною характеристикою, що відображає співвідношення результатів діяльності і витрат вкладених в цей результат, у розрізі ресурсів, видів продукції, видів діяльності. Саме тому, категорії ефективності і результативності діяльності є взаємозалежними, оскільки від ефективності підприємства певною мірою залежить рівень досягнення цілей тобто результативність.

Наведені дослідження поняття «результативність» допомогли сформулювати власну думку про цю категорію, під якою слід розуміти всебічну комплексну характеристику, що показує ступінь виконання результатів відносно запланованих цілей діяльності підприємства, а також є підґрунтям для ефективного функціонування та подальшого розвитку господарюючого суб'єкта.

Проведене дослідження класифікаційних ознак категорії «результативність» визначило місце фінансової результативності діяльності підприємства, що виділяється при класифікації за змістом цілей.

Проведене дослідження сутності фінансової результативності дало можливість сформулювати власне бачення сутності «фінансової результативності діяльності підприємства» як всебічної кількісної характеристики фінансового стану, що показує ступінь досягнення фінансових результатів відносно запланованих цілей діяльності підприємства.

Проведення оцінки фінансової результативності діяльності підприємства доцільно проводити на основі двох напрямів дослідження: оцінка фінансових результатів діяльності підприємства за абсолютними показниками в динаміці та показниками рентабельності; розрахунок показників фінансової результативності від основної, іншої операційної, фінансової, інвестиційної та звичайної діяльності.

Перший напрям дослідження фінансової результативності діяльності підприємства є оцінка за абсолютними показниками отриманих фінансових результатів протягом досліджуваного періоду, а саме: беззбитковість діяльності, тенденції динаміки чистого прибутку; тенденції кумулятивного чистого прибутку; наявність непокритих збитків в балансі підприємства; рівень чистого прибутку, що залишається нерозподіленими. В доповнення розраховуються головні показники прибутковості, такі як: рентабельність активів, рентабельність власного капіталу та рентабельність інвестицій.

Наступним напрямом дослідження є розрахунок показників фінансової результативності, що відображаються у відсотковому виразі та характеризують ефективність використання майна, власного капіталу та інвестицій за кожним видом господарської діяльності підприємства відповідно до методики розрахунку показників фінансової результативності діяльності підприємства. Використання наведеної методики розрахунку фінансової результативності за видами діяльності підприємства в системі управління суб'єкта господарювання створить передумови для подальшого забезпечення: сталого зростання прибутковості, оптимальної мобілізації та реалізації потенціалу економічного розвитку зростанню ринкової вартості останнього.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»

2.1 Характеристика фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Сьогодні на українському ринку представлено десятки найменувань та сортів сиру та чимало їх виробників. Але лише одиниці з них вважаються провідними експертами сирної справи, що здатні запроваджувати стандарти та визначати тенденції розвитку всієї галузі. Саме таким підприємством є Пирятинський сирзавод, продукція якого відома під торговою маркою «Пирятин» [37].

Товариство з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод» (надалі іменується – «Товариство»), створеного згідно рішення засновників 24.12.1992 року шляхом перетворення колективного підприємства «Пирятинський сирзавод» на Приватне акціонерне товариство «Пирятинський сирзавод» (рисунк 2.1).



Рисунок 2.1 – Товариство з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод», що входить до групи компаній «Молочний альянс»

Місцезнаходження товариства: Україна, індекс 37000, Полтавська область, м. Пирятин, вул. Сумська, 1.

Відповідно до Статуту [50] метою діяльності Товариства є отримання прибутку, підвищення добробуту його акціонерів, в тому числі шляхом збільшення ринкової вартості акцій Товариства, досягнення позитивного соціального та економічного ефекту та реалізації інших рішень акціонерів. Основним предметом діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» є заготівля молока, переробка та виробництво сиру та молочних продуктів.

Історія розвитку ТОВ «Пирятинський сирзавод» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Історія розвитку ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Рік	Етап розвитку Товариства
1920 р.	У місті Пирятин було засновано Сирзавод
1954 р.	Відбулось перше розширення Сирзаводу
1969-1973 рр.	В Пирятині виросло нове підприємство. Новозбудований Пирятинський сирзавод вже у перший рік своєї роботи посів провідні позиції в галузі. Продукція заводу вирізнялась високою якістю, традиційними замовниками сиру були Москва, Ленінград, Баку. Смакували ним і на Кубі
2005-2006 рр.	Пирятинський сирзавод набув свого сучасного вигляду. Відбулось входження до складу холдингу «Молочний альянс». На підприємстві було проведено заміну всього виробничого обладнання таких країн-виробників, як Іспанія, Німеччина, Польща
2007 р.	На заводі було впроваджено повністю автоматизовану лінію формування і пресування сирів іспанської фірми «Фібоса», відтак потужності підприємства з переробки молока на твердий сир зросли до 500 т молока на добу, тобто 50 тонн готової продукції на добу. Сир виробляється на обладнанні, що являє собою автоматизовану лінію, де до мінімуму зведений контакт людини з продуктом. Високий рівень механізації, автоматизації, санітарії та гігієни виробництва, високий кваліфікаційний рівень спеціалістів дозволяє забезпечити випуск стабільно якісної продукції
2012 р.	Проведено ресертифікацію підприємства за міжнародними стандартами ISO 9001:2008 — система менеджменту якості, та ISO 22000:2005 — система менеджменту безпечності харчових продуктів
2018 р.	Товариство отримало Сертифікат Центру сертифікації «Халяль Глобал Юкрейн», що підтверджує, зазначена продукція являється Халяль і відповідає ісламським канонічним нормам
2020 р.	Товариство отримало Сертифікат KAS Certification, що підтверджує, продукція являється Халяль

Секрет успіху ТОВ «Пирятинський сирзавод» складається з трьох компонентів:

1. багаті традиції та набутий десятиліттями досвід;
2. професійна майстерність, в поєднанні із щирим вболіванням за улюблену справу;
3. найсучасніше технологічне оснащення.

У цілях безпеки та стабільного забезпечення підприємства холодом проведено реконструкцію компресорного цеху, де встановлено сучасне японське обладнання, що дозволило більш ефективно використовувати енергоресурси.

Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» проводиться за останні три роки господарської діяльності – 2018-2020 роки.

Головним інформаційним джерелом для проведення аналізу фінансово-економічного стану діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» є річна фінансова звітність, що розміщена на офіційному сайті товариства: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/piryatinskij-sirzavod> та наведена в додатках до дипломної роботи (додатки А, Б, В).

Розпочати дослідження фінансово-господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 рр. пропонується з дослідження структури сформованого капіталу Товариства (таблиця 2.2).

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про те, що Товариство станом на кінець 2020 року має розмір сукупного капіталу 502364 тис. грн. При цьому відзначимо, що динаміка зміни вартості сукупного капіталу ТОВ «Пирятинський сирзавод» була неоднозначною. В 2019 році проти 2018 року відбулось зменшення вартості капіталу на 15,05% або на 84982 тис. грн., що на кінець 2019 року становило – 479754 тис. грн., а в 2020 році проти 2019 року відбулось його збільшення на 22610 тис. грн. Дана тенденція свідчить, що в поточному 2020 році Товариство успішно реалізувало стратегію нарощення капіталу, що заслуговує позитивної оцінки. Детальна динаміка зміни капіталу ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 рр. зображена на рисунку 2.2.

Таблиця 2.2 – Структура та динаміка капіталу ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Показник	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Відхилення (+;-) показника 2019 року порівняно з 2018 р.		Відхилення (+;-) показника 2020 року порівняно з 2019 р.	
	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	абсолютне , тис. грн.	відносна, %	абсолютне , тис. грн.	відносна, %
Капітал станом на кінець року	564736	100	479754	100	502364	100	-84982	-15,05	22610	4,71
1. Власний капітал	146725	25,98	84677	17,65	122258	24,34	-62048	-42,29	37581	44,38
1.1. Власний оборотний капітал	96388	17,07	-22186	-4,62	23538	4,69	-118574	-123,02	45724	-206,09
1.2. Нерозподілений прибуток	114 717	20,31	71257	14,85	106352	21,17	-43460	-37,88	35095	49,25
2. Позиковий капітал	418011	74,02	395077	82,35	380106	75,66	-22934	-5,49	-14971	-3,79
2.1. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	28712	5,08	65322	13,62	89329	17,78	36610	127,51	24007	36,75
2.2. Поточні зобов'язання і забезпечення, в т.ч.	389299	68,93	329755	68,73	290777	57,88	-59544	-15,30	-38978	-11,82
– короткострокові кредити банків	28500	5,05	37835	7,89	93424	18,60	9335	32,75	55589	146,92
– поточна кредиторська заборгованість	351976	62,33	279328	58,22	187204	37,26	-72648	-20,64	-92124	-32,98
– поточні забезпечення	6337	1,12	6445	1,34	7386	1,47	108	1,70	941	14,60
– інші поточні зобов'язання	2486	0,44	6147	1,28	2763	0,55	3661	147,26	-3384	-55,05

Вартість власного капіталу та його частка в валюті балансу Товариства протягом 2018-2020 років знизилась (рисунок 2.2). Так, в 2018 році частка власного капіталу в сукупному капіталі ТОВ «Пирятинський сирзавод» становила 25,98%, або 146725 тис. грн., в 2019 р. відбулось зменшення до 17,65% із вартістю – 84677 тис. грн., а в 2020 р. – деяке підвищення до 24,34% в сукупному капіталі або 122258 тис. грн. Головною причиною зменшення розміру власного капіталу Товариства протягом аналізованого періоду є загальне зменшення вартості нерозподіленого прибутку.

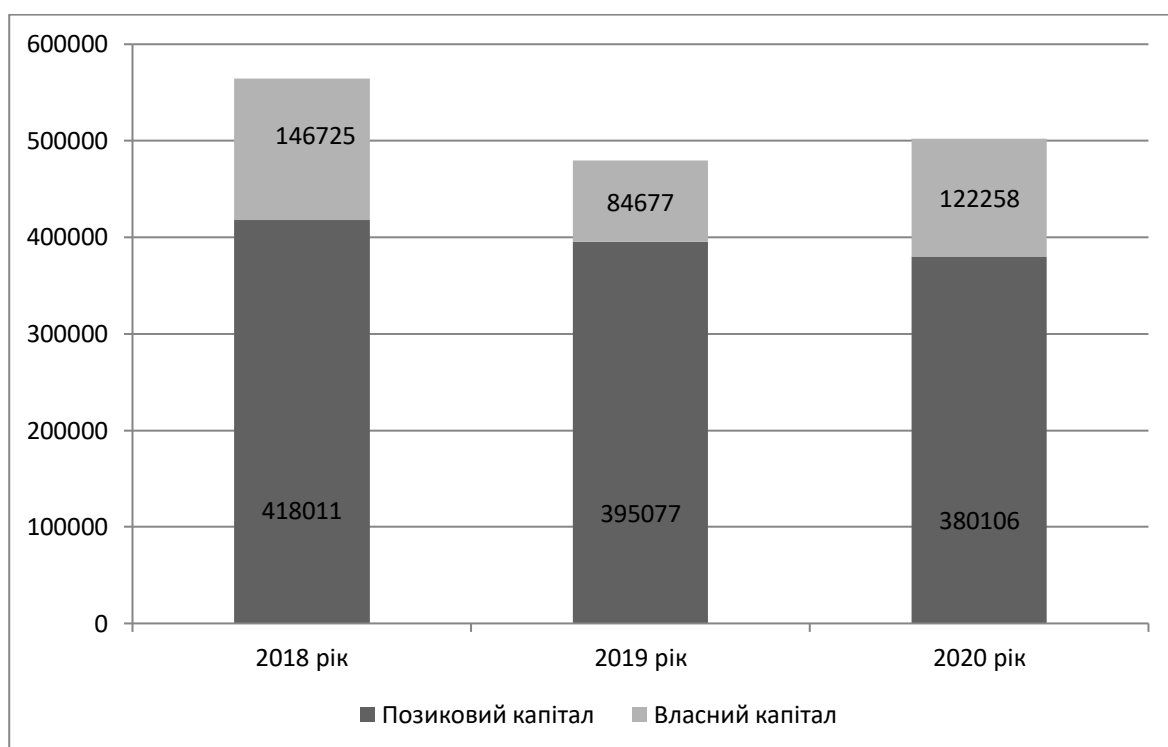


Рисунок 2.2 – Динаміка власного, позикового та сукупного капіталів ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Вартість нерозподіленого прибутку ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2019 році проти 2018 року зменшилась на 37,88% або на 43460 тис. грн., а в 2020 році проти 2019 року відбулось його збільшення на 49,25% або на 35095 тис. грн., що на кінець 2020 року становило – 106352 тис. грн. Дана тенденція свідчить про збільшення прибутковості товариства ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2020 році.

Негативної оцінки заслуговує значне зменшення вартості власного оборотного капіталу ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 роки. Так,

власний оборотний капітал товариства в 2018 році становив 96388 тис. грн., в 2019 році відбулось його зниження, що характеризує недостатність власних оборотних коштів на 22186 тис. грн., а в 2020 році – підвищення до 23538 тис. грн.

Позиковий капітал Товариства протягом 2018-2020 років загалом зменшує свою вартість але, при цьому, збільшує частку в сукупному капіталі. Так, в 2018 році позиковий капітал ТОВ «Пирятинський сирзавод» становив 418011 тис. грн., в 2019 році – 395077 тис. грн., що на 5,49% менше ніж в 2018 році, а в 2020 році – 380106 тис. грн., що менше за вартість 2019 року на 3,79% або на 14971 тис. грн. Більшу частку в структурі позикових коштів ТОВ «Пирятинський сирзавод» становлять поточні зобов'язання та забезпечення. Так, їх частка в сукупному капіталі Товариства в 2018 році становлять 68,93%, в 2019 році – 68,73, а в 2020 році – 57,88%. Відмітимо, що протягом аналізованого періоду відбувається зменшення вартості поточних зобов'язань і забезпечень з 389299 тис. грн. в 2018 році до 290777 тис. грн. в 2020 році, що є свідченням деякого покращення структури капіталу Товариства.

Протягом 2018-2020 років у ТОВ «Пирятинський сирзавод» спостерігається активна кредитна політика. Так, в 2018 році Товариство мало короткостроковий кредит на 28500 тис. грн., в 2019 році проти 2018 року відбулось його збільшення на 32,75%, що на кінець цього року становило – 37835 тис. грн., а в 2020 році проти 2019 року – ще на 146,92%, що на кінець 2020 року становило – 93424 тис. грн.

Позитивної оцінки заслуговує значне погашення кредиторської заборгованості ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 роки. Так, поточна кредиторська заборгованість в 2018 році становила – 351976 тис. грн., що становило 62,33% від сукупного капіталу Товариства. В 2019 році відбулось зменшення поточної кредиторської заборгованості на 72648 тис. грн. або на 20,64%, що на кінець даного року становило – 279328 тис. грн. із часткою в сукупному капіталі Товариства – 58,22%. В 2020 році частка поточної кредиторської заборгованості ТОВ «Пирятинський сирзавод» в сукупному

капіталі товариства знизилась до 37,26%, що на кінець року становило – 187204 тис. грн.

Поточні забезпечення ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2018-2020 років мають збільшувану тенденцію. Так, їх вартість в 2019 році проти 2018 року збільшилась на 108 тис. грн., а в 2020 році проти 2019 року – ще на 941 тис. грн. Схожа тенденція спостерігається і у інших поточних зобов'язань Товариства, які в 2020 році становили – 2763 тис. грн., що на 277 тис. грн. більше ніж в 2018 році.

Окремої уваги заслуговують довгострокові зобов'язання і забезпечення ТОВ «Пирятинський сирзавод», які протягом аналізованого періоду збільшуються. Так, їх вартість в 2018 році становила – 28712 тис. грн., в 2019 році проти 2018 року відбулось їх збільшення на 127,51% або на 36610 тис. грн., що на кінець року становило – 65322 тис. грн., а в 2020 році проти 2019 року – ще на 36,75% або на 24007 тис. грн., що на кінець 2020 року становило -89329 тис. грн. Отже, аналізоване нами ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2018-2020 років не має можливості самофінансування, адже частка позикових джерел є значно більшою за власні, що може свідчити про фінансову нестабільність товариства.

Вкладення капіталу будь-якого суб'єкта господарювання відбувається в його активи – майно. Тому, пропонуємо дослідити структуру та динаміку майна досліджуваного нами товариства ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 рр. (табл. 2.3).

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить про загальне зменшення вартості активів товариства ТОВ «Пирятинський сирзавод» за аналізований період. Так, у 2019 році проти 2018 року вартість майна зменшилась на 15,05% або на 84982 тис. грн., а у 2020 році проти 2019 року відбулось збільшення вартості на 4,71% або на 22610 тис. грн., що на кінець 2020 року становило – 502364 тис. грн. Така тенденція до зменшення валюти балансу свідчить, як правило, про спад виробничих потужностей товариства та сорочення обсягів господарської діяльності.

Таблиця 2.3 – Структура та динаміка майна ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Показник	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Відхилення (+;-) показника 2019 року порівняно з 2018 р.		Відхилення (+;-) показника 2020 року порівняно з 2019 р.	
	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	абсолютне , тис. грн.	відносна, %,	абсолютне, тис. грн.	відносна, %
1. Необоротні активи	79049	14,00	106863	22,27	103041	20,51	27814	35,19	-3822	-3,58
1.1. Нематеріальні активи	1073	0,19	0	0,00	0	0,00	-1073	-100,00	0	X
1.2. Основні засоби	77650	13,75	102533	21,37	99195	19,75	24883	32,05	-3338	-3,26
1.3. Інші необоротні активи	0	0,00	4330	0,90	3846	0,77	4330	X	-484	-11,18
2. Оборотні активи	485687	86,00	372815	77,71	399323	79,49	-112872	-23,24	26508	7,11
2.1. Запаси	152028	26,92	120515	25,12	142425	28,35	-31513	-20,73	21910	18,18
2.2. Дебіторська заборгованість	220156	38,98	231090	48,17	163097	32,47	10934	4,97	-67993	-29,42
2.3. Грошові кошти	113503	20,10	21210	4,42	89403	17,80	-92293	-81,31	68193	321,51
Майно, разом	564736	100	479754	100	502364	100	-84982	-15,05	22610	4,71

Розглянемо структуру майна Товариства за 2018-2020 роки та зобразимо її на рисунку 2.3.

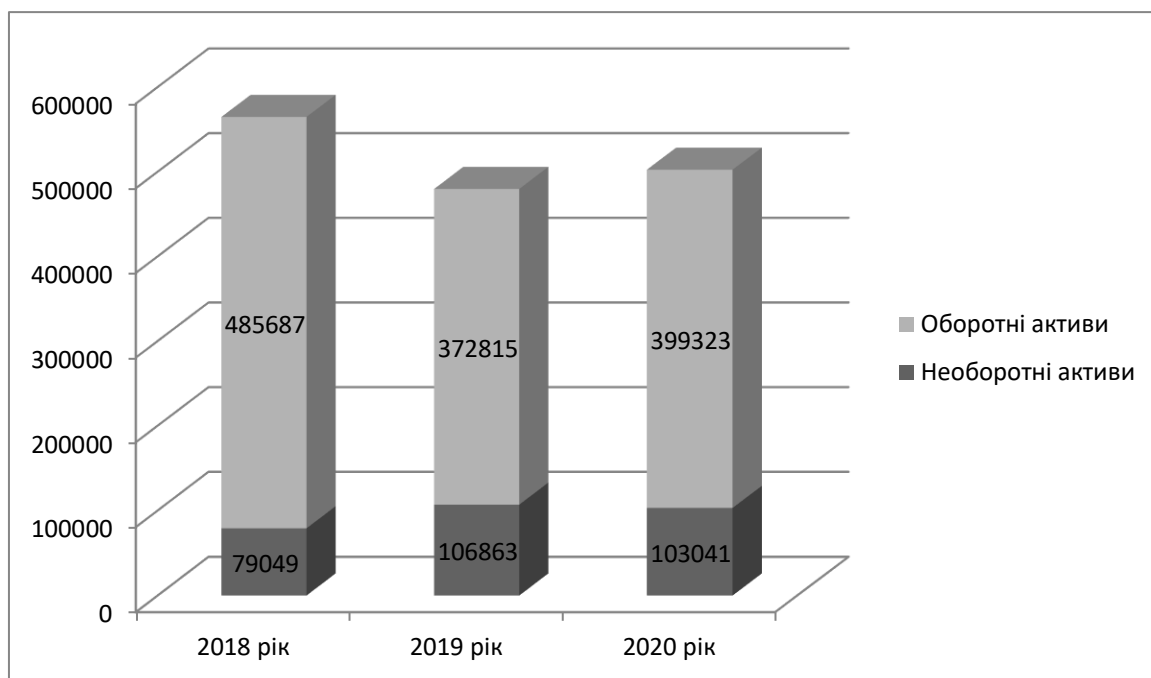


Рисунок 2.1 – Структура майна ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2020 рік, %

Структура майна ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2018-2020 років є ефективною, адже частка оборотних активів в сукупних активах товариства є більшою за необоротних активів. Так, в 2018 році частка оборотних активів ТОВ «Пирятинський сирзавод» в сукупних активах становила – 86%, а необоротних – 14%, в 2019 році структура виглядала наступним чином – 77,71% / 22,27%, а в 2020 році - 79,49% / 20,51%. Отже, найбільш ефективна структура активів Товариства спостерігалась в 2018 році, де частка оборотних активів була найвищою, так само як і вартість сукупних активів.

Необоротні активи ТОВ «Пирятинський сирзавод» представлені нематеріальними активами, основними засобами та іншими нематеріальними активами. Так, загальна вартість необоротних активів досліджуваного нами товариства протягом 2018-2020 років збільшується з 79049 тис. грн. в 2018 році до 103041 тис. грн. в 2020 році. Майже всю частку необоротних активів підприємства становлять основні засоби, які в 2019 році проти 2018 року

збільшилися на 24883 тис. грн. і становили – 102533 тис. грн., а в 2020 році проти 2019 року – зменшилися на 3338 тис. грн. і становили – 99195 тис. грн., що є підтверджує інформацію з сайту Товариства щодо модернізації потужностей.

Оборотні активи ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2018-2020 років загалом зменшують свою вартість. Так, в 2019 році в порівнянні з 2018 роком відбулось їх зменшення на 23,24% або на 112872 тис. грн., що на кінець року становило – 372815 тис. грн., а в 2020 році проти 2019 року відбулось збільшення на 26508 тис. грн., що становило 399323 тис. грн. на кінець 2020 року. Загальне зменшення вартості оборотних активів ТОВ «Пирятинський сирзавод» викликано загальним зменшенням дебіторської заборгованості товариства з 220156 тис. грн. в 2018 році до 163097 тис. грн. в 2020 році. Схожа тенденція спостерігається і у вартості запасів товариства, які в 2019 році проти 2018 року зменшилися на 20,73%, а в 2020 році проти 2019 року – збільшилися на 18,18%, що на кінець року становило – 1424258 тис. грн. Вартість грошових коштів ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2019 році порівняно з 2018 роком зменшилась на 81,31% і становила – 21210 тис. грн., а вже в 2020 році проти 2019 року відбулось їх збільшення на 321,51% або на 68193 тис. грн., що на кінець 2020 року становило – 89403 тис. грн.

Наступним етапом оцінки фінансово-господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» є розрахунок основних фінансових показників, що характеризують рівень фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності, ліквідності та платоспроможності (таблиця 2.4).

Аналізуючи дані таблиці 2.4 можна зробити наступні висновки. Так, розрахований коефіцієнт автономії ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2018-2020 років зменшується з 0,26 в 2018 році до 0,243 в 2020 році, що є свідченням нарощення позикових джерел фінансування діяльності підприємства. Знижувальна тенденція є свідченням зменшення частки власного капіталу товариства в сукупному капіталі в 2020 році, а його невідповідність

рекомендованому значенню 0,5 свідчить про не ефективне функціонування господарюючого суб'єкта.

Таблиця 2.4 – Фінансові коефіцієнти ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 рр.

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення (+;-) 2019 до 2018 р.		Відхилення (+;-) 2020 до 2019 р.	
				абсолютне	відносне, %	абсолютне	відносне, %
1. Коефіцієнт автономії	0,260	0,177	0,243	-0,083	-32,07	0,067	37,88
2. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,311	0,313	0,421	0,002	0,66	0,109	34,71
3. Коефіцієнт маневреності	0,171	-0,046	0,923	-0,217	-127,09	0,969	-2096,3
4. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,292	0,064	0,307	-0,227	-77,94	0,243	378,02
5. Коефіцієнт покриття	1,248	1,131	1,373	-0,117	-9,38	0,243	21,47
6. Коефіцієнт оборотності активів	3,409	3,282	3,551	-0,126	-3,71	0,268	8,18
7. Фондовіддача, грн	20,989	15,641	13,593	-5,348	-25,48	-2,048	-13,1
8. Рентабельність витрат, %	-1,099	-4,827	3,027	-3,729	339,33	7,855	-162,72
9. Рентабельність реалізації, %	-0,990	-4,406	2,743	-3,416	344,97	7,149	-162,25

Коефіцієнт фінансової стійкості ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2018-2020 років має тенденцію до збільшення. Так, в 2019 році в порівнянні з 2018 роком даний фінансовий показник зріс на 0,002 і становив – 0,313, а в 2020 році проти 2019 року – ще на 0,109, що на кінець року становило – 0,421. Це означає, що в 2020 році частка стабільних джерел фінансування товариства у їх загальному обсязі – 42,1%, що є позитивним результатом.

Коефіцієнт маневреності ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом аналізованого періоду має загально збільшувальну тенденцію. Так, в 2018 році його значення становило – 0,171, в 2019 році – (-0,046), а в 2020 році – 0,923. Зазначимо, що найкраще значення коефіцієнта маневреності спостерігалось в 2020 році, адже частка власного оборотного капіталу у власному капіталі

підприємства було найбільшою – 92,3%. При цьому, від'ємне значення 2019 року 0,046 є свідченням недостатності власних оборотних коштів у товариства.

Протягом 2018-2020 років у ТОВ «Пирятинський сирзавод» спостерігається тенденція до збільшення коефіцієнта абсолютної ліквідності. Так, в 2018 році він становив – 0,292, в 2019 році відбулось його зменшення до 0,064, а в 2020 році – збільшення до 0,307. Зазначимо, що розраховане значення коефіцієнта абсолютної ліквідності товариства лише в 2020 році перевищує оптимальне значення 0,3, що свідчить про достатність грошових коштів для негайного покриття всіх поточних зобов'язань і забезпечень підприємства.

У ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом аналізованого періоду спостерігається збільшувальна тенденція коефіцієнту покриття. Так, в 2019 році порівняно з 2018 роком даний показник зменшився на 0,117 та становив – 1,131, а в 2020 році відносно 2019 року відбулось збільшення на 0,243, що на кінець 2020 року становило – 1,373. Це означає, що оборотні активи ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2020 році майже на 40% перевищують поточні зобов'язання, що є свідченням фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт оборотності активів ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2018-2020 року залишається майже без змін. Так, даний показник в 2018 році становив 3,4, а в 2020 році – 3,6, що свідчить про сталу кількість оборотів оборотних активів. Фондовіддача аналізованого нами товариства протягом 2018-2020 років має тенденцію до зниження. Так, в 2019 році проти 2018 року відбулось зменшення фондовіддачі на 5,348 грн., а в 2020 році проти 2019 року – ще на 2,048 грн., що на кінець року становило – 13,593 грн. отриманої виручки на 1 гривню основних засобів товариства. Дана тенденція є свідченням зниження ділової активності ТОВ «Пирятинський сирзавод», що спричинене зниженням виручки від реалізації.

Прибутковість витрат та реалізації товариства в 2020 році набуває позитивного значення - 3,027% та 2,743% відповідно. Відмітимо, що в 2018-2019 році у товариства спостерігалось від'ємне значення рентабельності, що є свідченням збитковості ТОВ «Пирятинський сирзавод» в аналізований період.

Останнім етапом дослідження фінансово-господарської діяльності товариства є оцінка ефективності людського капіталу, що є головним ресурсом будь-якого підприємства. Як зазначалось в першому розділі роботи індивідуальна результативність формує і загальну фінансову результативність компанії, саме тому від кваліфікації і продуктивності праці людських ресурсів залежать результати фінансово-господарської діяльності, виконання поставлених цілей та конкурентні позиції на ринку. Використовуючи дані фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 рр., що наведено в додатках до дипломної роботи, проведемо аналіз ефективності використання трудових ресурсів (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 рр.

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення (+;-) 2019 до 2018 р.		Відхилення (+;-) 2020 до 2019 р.	
				абсолют- не	віднос- не, %	абсолют- не	віднос- не, %
1. Середня кількість працівників, осіб	650	636	612	-14	-2,15	-24	-3,77
2. Витрати на оплату праці, тис. грн.	67949	70319	72072	2370,00	3,49	1753,00	2,49
3. Середньомісячна заробітна плата, грн.	8711,41	9213,71	9813,73	502,30	5,77	600,02	6,51
4. Продуктивність праці, тис. грн.	2486,95	2215,61	2240,23	-271,34	-10,91	24,62	1,11

Проаналізувавши показники таблиці 2.5 можна зробити висновок, що зменшення обсягів виробництва ТОВ «Пирятинський сирзавод» супроводжувалося загальним зменшенням показників ефективності використання трудових ресурсів. В 2019 році проти 2018 року спостерігається зменшення середньооблікової чисельності працівників на 14 осіб, а в 2020 році проти 2019 року – ще на 24 особи. При цьому, витрати на оплату праці ростуть з 67949 тис. грн. в 2019 році до 72072 тис. грн. в 2020 році. Відповідно до

динаміки зміни фонду оплати праці і середньої кількості працюючих можемо констатувати збільшення середньомісячної заробітної плати. Так, в 2018 році заробітна плата становила – 8711,41 грн., в 2019 році – 9213,71 грн., а в 2020 році – 9813,73 грн., що є позитивним з позицій стимулювання персоналу. Продуктивність праці ТОВ «Пирятинський сирзавод» у розрахунку на одну особу протягом 2018-2020 років має тенденцію до зменшення, що є свідченням зниження ефективності використання людського капіталу товариства. Так, у 2019 році проти 2018 році її значення зменшилось на 271,34 тис. грн., що становило 2215,61 тис. грн., а в 2020 році проти 2019 року відбулось збільшення на 24,62 тис. грн. і становило 2240,23 тис. грн. Розраховані значення показників продуктивності праці хоча і мають тенденцію до зниження, але, при цьому, мають високе значення, що є свідченням ефективного використання людських ресурсів ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Отже, в ході проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 роки були визначені сильні сторони товариства, а саме: ефективна структура активів; оновлення основних засобів; ефективне використання людських ресурсів; достатній рівень ліквідності та платоспроможності; стабільну ділову активність; вихід підприємства на позитивний рівень рентабельності в 2020 році. До слабких сторін товариства можна віднести: високу частку позикових джерел фінансування, нестійкий фінансовий стан; недостатній рівень рентабельності.

2.2. Оцінка фінансових результатів діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за абсолютними та відносними показниками

Як зазначалось в попередньому розділі дипломної роботи, першим напрямом комплексного проведення оцінки фінансової результативності діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» є оцінка за абсолютними

показниками отриманих фінансових результатів протягом досліджуваного періоду. Головними критеріями дослідження фінансової результативності було виділено наступні: беззбитковість діяльності, тенденції динаміки чистого прибутку (зростання, зменшення, невизначеність тренду); тенденції кумулятивного чистого прибутку (чистого прибутку, що розраховується підсумком, що наростає); наявність непокритих збитків в балансі підприємства (розділ I пасиву «Власний капітал»); рівень чистого прибутку, що залишається нерозподіленими.

Фінансові результати будь-якого господарюючого суб'єкта займають головне місце в системі управління. Зміст поняття «фінансовий результат підприємства» виражається через категорії «прибуток» і «збиток», які є протилежними за змістом, але порядок їх формування єдиний.

Звіт про фінансові результати – основний документ, що використовується для проведення оцінки фінансових результатів товариства поряд із даними оперативного, бухгалтерського й статистичного обліку. Оцінку динаміки фінансових результатів ТОВ «Пирятинський сирзавод» наведено в таблиці 2.6.

Аналіз динаміки фінансових результатів діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод», що наведено в таблиці 2.6 показує стабільну зменшувальну динаміку чистого доходу від реалізації продукції товариства. Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2019 році порівняно з 2018 роком зменшився на 207388 тис. грн., або на 12,83%, а у 2020 році проти з 2019 року – ще на 38108 тис. грн., або на 2,7%, що на кінець 2020 року становило – 1371020 тис. грн. Дана тенденція є негативною та свідчить про суттєве скорочення об'ємів продаж товариства, в результаті чого погіршується його фінансове положення.

Аналогічна тенденція до зниження спостерігається і у собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Пирятинський сирзавод». Так, в 2019 році проти 2018 року даний показник зменшився на 11,71%, а в 2020 році проти 2019 року – ще на 3,43%, що на кінець 2020 року становило – 1242015 тис. грн.

Таблиця 2.6 – Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 рр.

Показник	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Відхилення (+;-) показника 2019 року порівняно з 2018 р.		Відхилення (+;-) показника 2020 року порівняно з 2019 р.	
	сума, тис. грн..	питома вага, %	сума, тис. грн..	питома вага, %	сума, тис. грн..	питома вага, %	абсолютн е, тис. грн.	відно- сне, %	абсолютн е, тис. грн.	відно- сне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1616516	100,00	1409128	100,00	1371020	100,00	-207388	-12,83	-38108	-2,70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1456698	90,11	1286117	91,27	1242015	90,59	-170581	-11,71	-44102	-3,43
Валовий прибуток (збиток)	159818	9,89	123011	8,73	129005	9,41	-36807	-23,03	5994	4,87
Інші операційні доходи	12 996	0,80	7865	0,56	19355	1,41	-5131	-39,48	11490	146,09
Адміністративні витрати	17 734	1,10	16569	1,18	18152	1,32	-1165	-6,57	1583	9,55
Витрати на збут	127 211	7,87	123936	8,80	47107	3,44	-3275	-2,57	-76829	-61,99
Інші операційні витрати	29 243	1,81	27524	1,95	18872	1,38	-1719	-5,88	-8652	-31,43
Фінансовий результат від операційної діяльності	-1374	-0,08	-37153	-2,64	64229	4,68	-35779	2604	101382	-272,88

Показник	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Відхилення (+;-) показника 2019 року порівняно з 2018 р.		Відхилення (+;-) показника 2020 року порівняно з 2019 р.	
	сума, тис. грн..	питома вага, %	сума, тис. грн..	питома вага, %	сума, тис. грн..	питома вага, %	абсолютн е, тис. грн.	відно- сне, %	абсолютн е, тис. грн.	відно- сне, %
Інші фінансові доходи	1429	0,09	1659	0,12	1306	0,10	230	16,10	-353	-21,28
Інші доходи	137	0,01	5032	0,36	84	0,01	4895	3572,9	-4948	-98,33
Фінансові витрати	16171	1,00	26687	1,89	27995	2,04	10516	65,03	1308	4,90
Інші витрати	27	0,00	4936	0,35	22	0,00	4909	18181	-4914	-99,55
Фінансовий результат до оподаткування	-16006	-0,99	-62085	-4,41	37602	2,74	-46079	287,89	99687	-160,57
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	X	0	X
Чистий фінансовий результат (збиток)	-16006	-0,99	-62085	-4,41	37602	2,74	-46079	287,89	99687	-160,57

Необхідно відзначити, що протягом 2018-2020 років спостерігається тенденція до збільшення частки собівартості реалізованої продукції в чистій виручці товариства «Пирятинський сирзавод». Так, в 2018 році собівартість складала 90,11% від виручки від реалізації, в 2019 році – 91,27%, а в 2020 році – 90,59%.

Протягом 2018-2020 років у ТОВ «Пирятинський сирзавод» спостерігається загальне зменшення валового прибутку з 159818 тис. грн. в 2018 році до 129005 тис. грн. в 2020 році, причиною чого є стрімке скорочення об'ємів продажів.

Інші операційні доходи товариства протягом аналізованого періоду збільшуються. Так, їх вартість в 2018 році була – 12996 тис. грн., що становило 0,8% від чистої виручки товариства, в 2019 році – 7865 тис. грн., або 0,56% від виручки, а в 2020 році відбулось підвищення вартості до 19355 тис. грн., що становило – 1,41% від чистої виручки товариства. Дана збільшувана тенденція є позитивною, адже будь-яке збільшення доходів товариства призводить до збільшення прибутку.

Адміністративні витрати ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2018-2020 років мають нестабільну тенденцію так, їх вартість в 2019 році проти 2018 року зменшились на 1165 тис. грн., або на 6,57%, а в 2020 році проти 2019 року відбулось їх збільшення на 1583 тис. грн., або на 9,55%.

Витрати на збут аналізованого нами товариства мають найбільшу питому вагу у виручці від реалізації серед усіх витрат та доходів, окрім собівартості. Так, їх вартість в 2018 році становила – 127211 тис. грн., або 7,87% у чистій виручці товариства, в 2019 році – 123936 тис. грн., або 8,8% у виручці, а в 2020 році – 47107 тис. грн., або 3,44% у виручці. Так, суттєве зменшення витрат на збут в 2020 році проти 2019 року на 76829 тис. грн. або на 61,99% стало одним з основних факторів збільшення фінансового результату до оподаткування товариства в 2020 році.

Інші операційні витрати ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2018-2020 років зменшуються з 29243 тис. грн. в 2018 році до 18872 тис. грн. в 2020 році, що є позитивним впливом на фінансовий результат товариства.

Протягом 2018-2019 років у ТОВ «Пирятинський сирзавод» спостерігається збиток від операційної діяльності 1374 тис. грн. та 37153 тис. грн. відповідно. В 2020 році у аналізованого нами товариства збиток змінюється на прибуток від операційної діяльності у вартості – 64229 тис. грн., що є досить позитивним фактором діяльності товариства та є свідченням ефективних управлінських рішень.

Інші фінансові доходи та інші доходи ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2018-2020 років залишаються майже без змін. Так, частка інших фінансових доходів товариства в його чистому доході в 2018 році становила – 0,09%, в 2019 році – 0,12%, а в 2020 році – 0,1%. Інші доходи товариства в 2018 році становили – 137 тис. грн., в 2019 році – 5032 тис. грн., а в 2020 році – 84 тис. грн.

Фінансові витрати ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом досліджуваного періоду збільшуються. Так, в 2019 році проти 2018 року відбулось їх збільшення на 10516 тис. грн. або на 65%, а в 2020 році проти 2019 року – ще на 1308 тис. грн. або на 4,9%. Дана тенденція є негативним фактором впливу на фінансовий результат товариства.

Інші витрати ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2018-2020 років залишаються майже незмінними. Так, їх вартість 2018 році становила – 27 тис. грн., а в 2020 році – 22 тис. грн.

Фінансовий результат до оподаткування повністю співпадає з чистим фінансовим результатом, адже у товариства відсутні витрати з податку на прибуток. Протягом 2018-2019 років у товариства спостерігався збиток до оподаткування у розмірі 16006 тис. грн. та 62085 тис. грн. відповідно. Головною позитивною тенденцією 2020 року є позитивний чистий фінансовий результат ТОВ «Пирятинський сирзавод» який склав – 37602 тис. грн., що є свідченням ефективної системи управління підприємством.

Наступним етапом аналізу фінансових результатів ТОВ «Пирятинський сирзавод» є порівняння рівня доходів з витратами товариства за 2018/-2020 роки, що наведено в таблиці 2.7.

Аналізуючи дані таблиці 2.7 відзначимо, що доходи ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 роки представлені наступним складом: чистий дохід від реалізації, інші операційні доходи, інші фінансові доходи та інші доходи. Так, головним джерелом доходів ТОВ «Пирятинський сирзавод» є чистий дохід від реалізації, який за 2018-2020 роки зменшився на 245496 тис. грн. та в 2020 році становив – 1371020 тис. грн. Інші операційні витрати товариства в 2020 році становлять майже 1,5% сукупних доходів, що становило – 19355 тис. грн.

Витрати ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 роки представлені: собівартістю реалізованої продукції, адміністративними витратами, витратами на збут, іншими операційними витратами, фінансовими витратами та іншими витратами. Так, найбільшу частку в сукупних витратах товариства становить собівартість реалізованої продукції з часткою – 88%, 86% та 92% відповідно. Позитивної оцінки заслуговує тенденція до зниження майже всіх витрат товариства протягом 2018-2020 років. Друге місце серед частки в сукупних витратах товариства після собівартості реалізованої продукції займають – витрати на збут. Так, їх вартість протягом 2018-2020 років зменшилась з 127211 тис. грн. до 47107 тис. грн., що в 2020 році займало – 3,5%. Фінансові витрати товариства із часткою 2% в сукупних витратах ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2020 році становили – 27995 тис. грн.

Пропонується провести порівняння сукупних доходів і витрат ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 роки та зобразити на рисунку 2.2. Як видно з рисунка 2.2, в 2018 та 2019 роках у ТОВ «Пирятинський сирзавод» витрати перевищують доходи товариства на 16006 тис. грн. та 62085 тис. грн. відповідно, що є свідченням збитку. В 2020 році спостерігається перевищення доходів над витратами на 37602, що є отриманим чистим прибутком товариства та свідчить про ефективну систему управління в цьому році.

Таблиця 2.7 – Склад та динаміка доходів та витрат ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 роки

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення (+;-) показника 2019 року порівняно з 2018 р.		Відхилення (+;-) показника 2020 року порівняно з 2019 р.	
				абсолютне, тис. грн.	відно-сне, %	абсолютне, тис. грн.	відно- сне, %
Доходи							
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1616516	1409128	1371020	-207388	-12,83	-38108	-2,70
Інші операційні доходи	12 996	7865	19355	-5131	-39,48	11490	146,09
Інші фінансові доходи	1429	1659	1306	230	16,10	-353	-21,28
Інші доходи	137	5032	84	4895	3572,99	-4948	-98,33
Разом доходів	1631078	1423684	1391765	-207394	-12,72	-31919	-2,24
Витрати							
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1456698	1286117	1242015	-170581	-11,71	-44102	-3,43
Адміністративні витрати	17 734	16569	18152	-1165	-6,57	1583	9,55
Витрати на збут	127 211	123936	47107	-3275	-2,57	-76829	-61,99
Інші операційні витрати	29 243	27524	18872	-1719	-5,88	-8652	-31,43
Фінансові витрати	16171	26687	27995	10516	65,03	1308	4,90
Інші витрати	27	4936	22	4909	18181,48	-4914	-99,55
Разом витрат	1647084	1485769	1354163	-161315	-9,79	-131606	-8,86
Чистий фінансовий результат	-16 006	-62 085	37 602	-46079	287,89	99687	-160,57

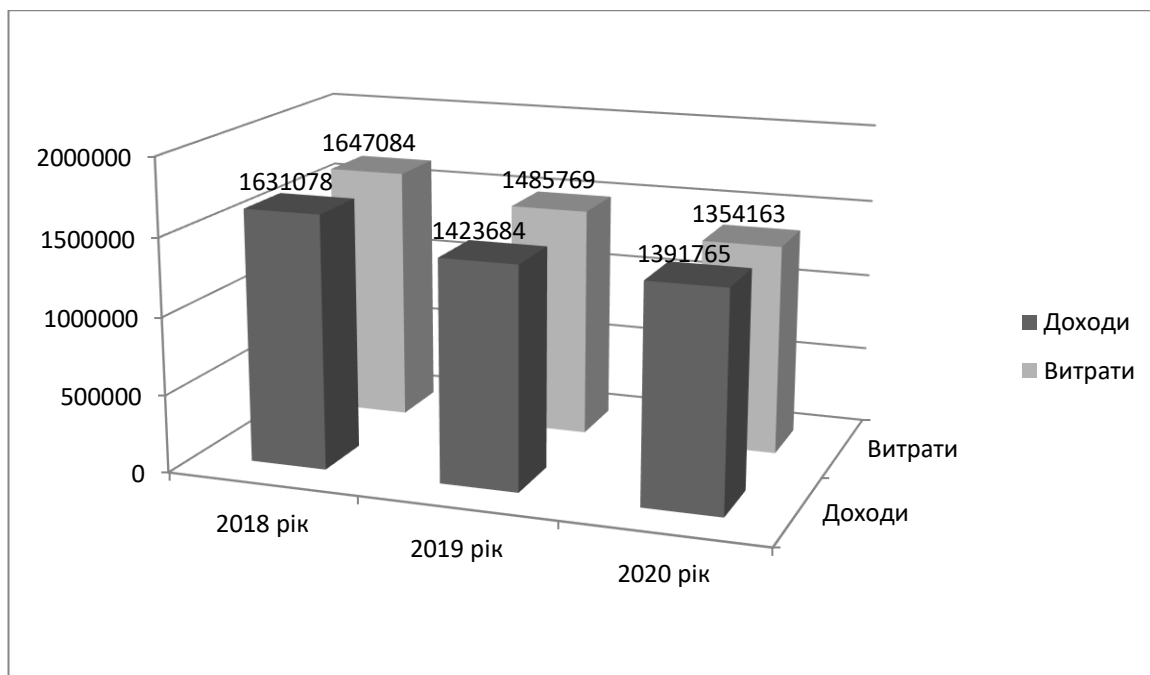


Рисунок 2.2 – Динаміка доходів та витрат ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 роки

Доповнити аналіз динаміки абсолютних показників фінансових результатів діяльності підприємства, сукупних доходів та витрат необхідно розрахунком часткових показників, тобто показників рентабельності, що були наведені в таблиці 1.4. та іншими показниками (таблиця 2.8).

Аналіз даних таблиці 2.8 дозволяє визначити рівень прибутковості ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2020 році задовільний, а в 2018-2019 роках – збитковий. Так, протягом 2018-2019 років у товариства спостерігається збиткова діяльність, саме тому показники рентабельності в цьому періоді мають від'ємне значення. При цьому відзначимо, що в 2019 році рівень збитковості у ТОВ «Пирятинський сирзавод» була вищою за 2018 рік, що відображено в показниках рентабельності 2019 року, які є вищими за показники 2018 року. Саме тому, далі проведення аналізу рентабельності ТОВ «Пирятинський сирзавод» пропонується проводити за показниками 2020 року.

В 2020 році розмір отриманого прибутку ТОВ «Пирятинський сирзавод» на 100 грн. витрат реалізованої продукції збільшилась і становила 3,03 грн., про що свідчить розрахований показник рентабельності витрат 3,03%.

Таблиця 2.8 – Показники рентабельності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 роки, %

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення (+;-) 2019 р. від 2018 р.	Відхилення (+;-) 2020 р. від 2019 р.
Рентабельність витрат	-1,10	-4,83	3,03	-3,73	7,85
Рентабельність реалізації	-0,99	-4,41	2,74	-3,42	7,15
Рентабельність основних засобів	-20,78	-68,91	37,28	-48,13	106,19
Рентабельність оборотних активів	-3,38	-14,46	9,74	-11,09	24,20
Рентабельність капіталу	-2,90	-11,89	7,66	-8,99	19,55
Рентабельність власного капіталу	-7,81	-53,66	36,34	-45,85	90,00
Рентабельність власного оборотного капіталу	-16,61	279,84	159,75	296,44	-120,09
Рентабельність позикового капіталу	-4,61	-15,27	9,70	-10,66	24,97
Рентабельність інвестицій	-9,12	-41,39	17,77	-32,27	59,16

У підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2020 році спостерігається збільшення прибутковості реалізації, а саме її значення становило – 2,74%. Це означає, що в 2020 році на 100 грн. чистої виручки від реалізації продукції припадало – 2,74 грн. чистого прибутку.

Розмір прибутку ТОВ «Пирятинський сирзавод» отриманого з одиниці основних засобів в 2020 році становить 37,28%, що є свідченням ефективного використання основних засобів товариства.

Показник рентабельності оборотних активів ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2020 році становив – 9,74%. Виходячи із тенденції до збільшення даного показника в 2020 році проти 2019 року, що відбулось аж на 24,20 п.п.,

можна стверджувати про ефективну політику управління оборотними активами та фінансовою результативністю діяльності підприємства в цілому.

Аналізоване товариство в 2020 році має 7,66 грн. чистого прибутку з кожних 100 грн. сукупного капіталу, що є свідченням ефективного їх використання в цьому році. Такі ж висновки відносяться і до показника рентабельності власного капіталу, на 100 грн. якого припадало 36,34 грн. прибутку. При цьому, відзначимо, що збільшення рентабельності власного капіталу в 2020 році проти 2019 року відбулось на 90 п.п., що заслуговує позитивної оцінки.

Рентабельність власного оборотного капіталу ТОВ «Пирятинський сирзавод» заслуговує окремого розгляду. Так, її значення в 2018 році становило – (16,61%), в 2019 році – 279,84%, а в 2020 році – 159,75%. Загальне збільшення даного показника в 2019 році проти 2018 року на 296,44 п.п., є свідченням наявності оборотного капіталу у товариства, що є позитивним. А зменшення даного показника рентабельності в 2020 році проти 2019 року на 120,09 п.п., є свідченням збільшення вартості оборотного капіталу товариства та теж є позитивним з позицій управління.

Розрахований показник рентабельності позикового капіталу свідчить про те, що в 2020 році на 100 грн. позикового капіталу припадало 9,7 грн. чистого прибутку. При цьому, якщо порівнювати показник рентабельності власного капіталу та рентабельність позикового капіталу, то значення рентабельності власного капіталу ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2020 році є вищим на 26,64 п.п., що є негативним, адже свідчить про значне перевищення позикового капіталу над власним.

Рентабельність інвестицій в 2020 році набуває значення 17,77%, що є свідченням достатньої інвестиційної привабливості досліджуваного нами ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Отже, проведене дослідження фінансових результатів ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2018-2020 років виявило наступне. Так, протягом усього досліджуваного періоду у товариства зменшується чистий

дохід від реалізації, що є негативним та свідчить про суттєве скорочення об'ємів продаж товариства, в результаті чого погіршується його фінансове положення. В 2018-2019 роках у товариства сукупні витрати перевищують сукупні доходи, результатом чого став отриманий чистий збиток. В 2020 році фінансове положення товариства покращилось, свідченням чого став отриманий чистий прибуток, головними факторами такого покращення прибутковості є суттєве зменшення витрат на збут та інших операційних витрат. Розраховані показники рентабельності підтвердили проведені дослідження динаміки фінансових результатів та визначили 2020 рік найбільш ефективним.

2.3. Розрахунок показників фінансової результативності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Розрахунок показників фінансової результативності діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» слід проводити на основі методики наведеної в таблиці 1.5. Відзначимо, що головними показниками для проведення такої оцінки є показники фінансового результату від основної, іншої операційної, фінансової, інвестиційної та звичайної діяльності. Дані показники відображають ефективність, прибутковість (збитковість) процесу господарювання без урахування впливу відсоткової ставки податку на прибуток, що визначається особливостями існуючого податкового законодавства.

Першим етапом проведення розрахунку показників фінансової результативності діяльності підприємства є розрахунок показників фінансового результату від основної, іншої операційної, фінансової, інвестиційної та звичайної діяльності, що наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Розрахунок показників фінансових результатів від різних видів діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення (+;-) 2019 р. від 2018 р.	Відхилення (+;-) 2020 р. від 2019 р.
Фінансовий результат від основної діяльності	159818	123011	129005	-36807	5994
Фінансовий результат від іншої операційної діяльності	-161192	-160164	-64776	1028	95388
Фінансовий результат від фінансової діяльності	-14742	-25028	-26689	-10286	-1661
Фінансовий результат від інвестиційної діяльності	110	96	62	-14	-34
Фінансовий результат від звичайної діяльності	-16006	-62085	37602	-46079	99687

Аналізуючи дані таблиці 2.9 можна з впевненістю сказати, що 2020, рік функціонування ТОВ «Пирятинський сирзавод» є найкращим. Так, фінансовий результат від основної діяльності товариства протягом досліджуваного періоду загалом зменшується. В 2019 році проти 2018 року відбулось його зменшення на 36807 тис. грн., а в 2020 році проти 2019 року він збільшився на 5994 тис. грн., що на кінець року становило – 129005 тис. грн.

Фінансовий результат від іншої операційної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2018-2020 років набуває від'ємного значення. Так, в 2019 році проти 2018 року даний показник покращився на 1028 тис. грн., а в 2020 році проти 2019 року – ще на 95388 тис. грн. Так, суттєве зменшення фінансового збитку від іншої операційної діяльності в 2020 році відбувся за рахунок збільшення інших операційних доходів, а також зменшення витрат на збут і інших операційних витрат. Дані зміни стали основоположним фактором в отриманні позитивного фінансового результату від звичайної діяльності в 2020 році.

Фінансовий результат від фінансової діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2018-2020 років погіршується. Так, його вартість в 2019 році проти 2018 року зменшилась на 10286 тис. грн. і становила – (-25028 тис. грн.), а в 2020 році проти 2019 року – ще на 1661 тис. грн., що на кінець року становило – (-26689 тис. грн.). Дана тенденція є свідченням того, що збиток від фінансової діяльності товариства є негативним фактором впливу на фінансовий результат від звичайної діяльності.

Протягом 2018-2020 років у ТОВ «Пирятинський сирзавод» спостерігається прибуток від інвестиційної діяльності. Так, в 2018 році фінансовий результат від інвестиційної діяльності становив – 110 тис. грн., в 2019 році – 96 тис. грн., а в 2020 році – 62 тис. грн. Така тенденція є результатом зменшення інших доходів товариства.

Аналізуючи фінансовий результат від звичайної діяльності відмітимо, що лише в 2020 році спостерігається прибуток із значенням – 37602 тис. грн., а в 2018-2019 роках – збиток 16006 тис. грн. та 62085 тис. грн. відповідно.

Наступним етапом дослідження фінансової результативності ТОВ «Пирятинський сирзавод» є розрахунок визначених в таблиці 1.5 показників за різними видами діяльності з використанням даних таблиці 2.9.

Аналізуючи дані таблиці 2.10 можна сказати наступне. Фінансова результативність активів від основної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом аналізованого періоду зменшується. Так, в 2019 році проти 2018 року відбулось її зменшення на 5,38 п.п., а в 2020 році проти 2019 року спостерігалось незначне підвищення – 2,72 п.п., що станом на 2020 рік становило – 26,27%. Дана тенденція є результатом зменшення фінансового результату від основної діяльності, тобто валового доходу товариства.

Фінансова результативність активів від іншої операційної діяльності протягом 2018-2020 років набуває негативного значення, тобто характеризується фінансовою збитковістю. При цьому, відмітимо, що фінансова збитковість від іншої операційної діяльності зменшується і в 2020 році набуває значення 13,19%.

Таблиця 2.10 – Розрахунок показників фінансової результативності діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 роки

Фінансова результативність діяльності	Фінансова результативність активів (FRA), %			Фінансова результативність власного капіталу (FRE), %			Фінансова результативність інвестицій (FRI), %			Відхилення (+;-) 2019 р. від 2018 р.			Відхилення (+;-) 2020 р. від 2019 р.		
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	FRA	FRE	FRI	FRA	FRE	FRI
Основна діяльність	28,94	23,55	26,27	78,00	106,32	124,68	71,50	105,42	124,28	-5,38	28,32	33,93	2,72	18,36	18,86
Інша операційна діяльність	-29,19	-30,67	-13,19	-78,67	-138,43	-62,61	-72,11	-137,26	-62,41	-1,48	-59,76	-65,15	17,48	75,82	74,86
Фінансова діяльність	-2,67	-4,79	-5,43	-7,19	-21,63	-25,79	-6,59	-21,45	-25,71	-2,12	-14,44	-14,85	-0,64	-4,16	-4,26
Інвестиційна діяльність	0,02	0,02	0,01	0,05	0,08	0,06	0,05	0,08	0,06	0,00	0,03	0,03	-0,01	-0,02	-0,02
Звичайна діяльність	-2,90	-11,89	7,66	-7,81	-53,66	36,34	-7,16	-53,21	36,23	-8,99	-45,85	-46,05	19,55	90,00	89,43

Фінансова результативність активів від фінансової діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2018-2020 років має від'ємне значення, що свідчить про збиткову фінансову діяльність. При цьому, даний показник протягом аналізованого періоду погіршується на 2,12 п.п. в 2019 році проти 2018 року, та на 0,64 п.п. в 2020 році проти 2019 року, що на кінець 2020 року становило – 5,43%. Дана тенденція є результатом збільшення збитковості фінансового результату від фінансової діяльності товариства.

Фінансова результативність активів від інвестиційної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» приблизно дорівнює 0. Так, такі результати отримані за рахунок незначної вартості фінансового результату від інвестиційної діяльності товариства, що видно з таблиці 2.9.

Фінансова результативність активів від звичайної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2018-2019 роках набуває негативного значення, а отже характеризується збитковістю, що є результатом отриманого чистого збитку товариством в цьому періоді. В 2020 році показник фінансової результативності активів від звичайної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» набуває значення – 7,66%, що є позитивним результатом та свідчить, про фінансову прибутковість товариства.

Фінансова результативність власного капіталу товариства від основної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2018-2020 років зростає. Так, її значення в 2019 році проти 2018 року збільшилось на 28,32 п.п., а в 2020 році проти 2019 року – ще на 18,36 п.п., що на кінець року становило 124,68%. Такі результати отримані через стрімке зменшення середньої вартості власного капіталу товариства, що є негативним фактором діяльності аналізованого нами товариства.

Фінансова результативність власного капіталу товариства від іншої операційної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2018-2020 років набуває негативного значення, тобто характеризується фінансовою збитковістю. При цьому, відмітимо, що фінансова збитковість власного капіталу від іншої операційної діяльності протягом досліджуваного періоду

зменшується і в 2020 році набуває значення 62,61%. Головною причиною фінансової збитковості власного капіталу від іншої операційної діяльності є від'ємне значення розрахованого в таблиці 2.96 фінансового результату від іншої операційної діяльності товариства, а його покращення в 2020 році сприяло зниженню збитковості.

Схожі результати має і фінансова результативність власного капіталу від фінансової діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2018-2020 років. Так, від'ємне значення даного показника є свідченням фінансової збитковості від фінансової діяльності товариства. Відмітимо тенденцію до посилення збитковості даного показника. Так, в 2019 році проти 2018 року відбулось зменшення фінансової результативності власного капіталу від фінансової діяльності товариства на 14,44 п.п., а в 2020 році проти 2019 року – ще на 4,16 п.п., що на кінець року становило – 25,79%. Дана тенденція є результатом збільшення збитковості фінансового результату від фінансової діяльності товариства (таблиця 2.9).

Фінансова результативність власного капіталу від інвестиційної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод», так само як і показник фінансової результативності активів, приблизно дорівнює 0. Так, в 2018 році він набуває значення 0,05%, в 2019 році – 0,08%, а в 2020 році – 0,06%. Такі результати отримані за рахунок незначної вартості фінансового результату від інвестиційної діяльності товариства, що видно з таблиці 2.9.

Фінансова результативність власного капіталу від звичайної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2018 та 2019 років має негативне значення -7,81% та -53,66% відповідно, що є результатом чистої збитковості товариства в цьому періоді. В 2020 році показник фінансової результативності власного капіталу від звичайної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» набуває значення – 36,34%, що є позитивним результатом та свідчить, про фінансову прибутковість товариства.

Фінансова результативність інвестицій від основної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2018-2020 років зростає. Так, її значення в

2019 році проти 2018 року збільшилось на 33,93 п.п., а в 2020 році проти 2019 року – ще на 18,86 п.п., що на кінець року становило 124,28%. Така динаміка є результатом стрімкого зменшення середньої вартості інвестиційного капіталу товариства та фінансового результату від основної діяльності, що є негативним фактором в системі управління товариством.

Фінансова результативність інвестицій від іншої операційної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2018-2020 років набуває негативного значення, тобто характеризується фінансовою збитковістю. Протягом досліджуваного періоду фінансова збитковість інвестицій від іншої операційної діяльності постійно зменшується і в 2020 році набуває значення -62,41%. Головною причиною погіршувальної тенденції збитковості інвестицій від іншої операційної діяльності товариства є збільшення фінансового збитку від іншої операційної діяльності товариства (таблиця 2.9), а його покращення в 2020 році сприяло покращенню показника фінансової результативності.

Схожі результати має і фінансова результативність інвестицій від фінансової діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2018-2020 років. Так, в 2018 році даний показник становить -6,59%, в 2019 році – -21,45%, а в 2020 році – -25,71%. Від'ємне значення даного показника є свідченням збитковості інвестицій від фінансової діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» та є результатом посилення збитковості фінансового результату від фінансової діяльності товариства, що наведено в таблиці 2.9.

Фінансова результативність інвестицій від інвестиційної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2018-2020 років не досягає 1%. Так, в 2018 році даний показник набуває значення 0,05%, в 2019 році – 0,08%, а в 2020 році – 0,06%. Головною причиною таких розрахованих значень є незначна вартість фінансового результату від інвестиційної діяльності товариства, що наведено в таблиці 2.9.

Фінансова результативність інвестицій від звичайної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод», так само як і інші показники фінансової результативності власного капіталу та активів, протягом 2018 та 2019 років має

негативне значення, а в 2020 році – позитивне. Так, фінансова результативність інвестицій від звичайної діяльності в 2018 році становив -7,16%, в 2019 році – -53,21%, а в 2020 році – 36,23%. Отриманий результат фінансової результативності інвестицій від звичайної діяльності 2020 року свідчить про фінансову прибутковість товариства.

Наступним етапом дослідження рівня фінансової результативності ТОВ «Пирятинський сирзавод» є діагностика стану фінансової результативності відповідно до таблиці 1.6. Відзначимо, що діагностика рівня фінансової результативності відбувається за показниками фінансової результативності від активів та власного капіталу, адже саме ці показники є ключовими індикаторами. Діагностика рівня фінансової результативності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 роки наведена в таблиці 2.11.

Аналіз даних таблиці 2.11 дозволяє зробити наступні висновки. Так, розраховані показники фінансової результативності активів та власного капіталу за основною діяльністю за 2018-2020 роки характеризує ТОВ «Пирятинський сирзавод» як підприємство з високим станом фінансової результативності за основною діяльністю. Тобто, зменшення чистої виручки від реалізації та пропорційне зниження собівартості реалізованої продукції, активів товариства суттєво не вплинуло на рівні фінансової результативності товариства, залишивши її у високому стані.

Показники фінансової результативності активів та власного капіталу від іншої операційної діяльності товариства протягом 2018-2020 років одногolosно визначили кризовий стан фінансової результативності від іншої операційної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод». Так, головним фактором впливу на такий рівень фінансової результативності став фінансовий результат від іншої операційної діяльності товариства протягом аналізованого періоду, що набуває від'ємного значення. При цьому, відзначимо, що і у показника фінансової результативності активів і у фінансової результативності власного капіталу спостерігається тенденція до покращення, що свідчить про ефективні управлінські дії товариства.

Таблиця 2.11 – Діагностика стану фінансової результативності за видами господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 роки

Показник	Вид господарської діяльності підприємства					Показник
FRA, %	основна	інша операційна	фінансова	інвестиційна	звичайна до оподаткування	FRE, %
2018 рік						
Високий FRA > 5	FRA=28,94% FRE=78% Високий стан					Високий FRE > 10
Середній 0 < FRA < 5				FRA=0,02% FRE=0,05% Середній стан		Середній 0 < FRE < 10
Низький FRA < -5			FRA=-2,67% Нестійкий стан		FRA=-2,90% Нестійкий стан	Низький FRE < -7
Кризовий FRA > -5		FRA=-29,19% FRE=-78,67% Кризовий стан	FRE=-7,19% Кризовий стан		FRE=-7,81% Кризовий стан	Кризовий FRE > -7
2019 рік						
Високий FRA > 5	FRA=23,55% FRE=106,32% Високий стан					Високий FRE > 10
Середній 0 < FRA < 5				FRA=0,02% FRE=0,08% Середній стан		Середній 0 < FRE < 10

Показник	Вид господарської діяльності підприємства					Показник
FRA, %	основна	інша операційна	фінансова	інвестиційна	звичайна до оподаткування	FRE, %
Низький FRA < -5			FRA=-4,79% Нестійкий стан			Низький FRE < -7
Кризовий FRA > -5		FRA=-30,67% FRE=-138,43% Кризовий стан	FRE=-21,63% Кризовий стан		FRA=-11,89% FRE=-53,66% Кризовий стан	Кризовий FRE > -7
2020 рік						
Високий FRA > 5	FRA=26,27% FRE=124,68% Високий стан				FRA=7,66% FRE=36,34% Високий стан	Високий FRE > 10
Середній 0 < FRA < 5				FRA=0,01% FRE=0,06% Середній стан		Середній 0 < FRE < 10
Низький FRA < -5						Низький FRE < -7
Кризовий FRA > -5		FRA=-13,19% FRE=-62,61% Кризовий стан	FRA=-5,43% FRE=-25,79% Кризовий стан			Кризовий FRE > -7

Покращення фінансової результативності від іншої операційної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» можливе при ефективній політиці управління операційними доходами та витратами товариства. Тобто, проведена в 2020 році політика зниження вартості витрат на збут та інших операційних витрат стала ключовою в позитивній тенденції зміни фінансової результативності від іншої операційної діяльності.

Фінансова результативність активів від фінансової діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2018-2019 років характеризує підприємство як підприємство з нестійким станом фінансової результативності від фінансової діяльності. При цьому, спостерігається тенденція до його погіршення, в результаті чого в 2020 році стан фінансової результативності активів від фінансової діяльності набуває кризового значення. Фінансова результативність власного капіталу від фінансової діяльності аналізованого нами товариства протягом 2018-2020 років характеризує підприємство з позицій кризового стану фінансової результативності від фінансової діяльності. Головним фактором негативного впливу на результат фінансової результативності від фінансової діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» є недостатній рівень інших фінансових доходів та суттєва вартість фінансових витрат товариства. Отже, коригування визначених статей фінансової звітності аналізованого нами товариства є одними з головних об'єктів в системі управління фінансовою результативністю товариства для її покращення.

Фінансова результативність активів та власного капіталу від інвестиційної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2018-2020 років характеризує товариство як товариство з середнім станом фінансової результативності за інвестиційною діяльністю. При цьому, всі розраховані значення не досягають 1%, що є досить малим та межує з нестійким станом. Саме тому, для покращення загальної фінансової результативності пропонується включити до об'єктів управління фінансовою результативністю статті фінансової звітності: інші доходи та інші витрати.

Фінансова результативність активів та власного капіталу від звичайної діяльності до оподаткування ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2018 та 2019 роках характеризує товариство з позицій кризового стану фінансової результативності. Головною причиною такої характеристики є фінансовий збиток від звичайної діяльності до оподаткування в 2018-2019 роках. В 2020 році ТОВ «Пирятинський сирзавод» характеризується високим станом фінансової результативності від звичайної діяльності. Головним фактором позитивної зміни стану фінансової результативності є ефективна політика управління операційними витратами підприємства. Отже, 2020 рік функціонування ТОВ «Пирятинський сирзавод» є найбільш ефективним з позицій управління фінансовою результативністю діяльності підприємства.

Використання наведеної методики оцінки стану фінансової результативності підприємства дає можливість оцінити стан фінансової результативності за окремими видами діяльності та визначити при цьому головні негативні тенденції зміни та фактори впливу на рівень фінансової результативності. Також, дана методика може бути використана для аналізу будь-якої кількості досліджуваних підприємств, що забезпечує основні передумови для виявлення об'єктивної, детальної та порівняльної оцінки ефективності, прибутковості та економічного розвитку видів діяльності кожного господарюючого суб'єкта. Недоліком даного методу є відсутність єдиного показника характеристики стану фінансової результативності підприємства за всіма видами діяльності.

Висновки за розділом 2

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 роки визначив сильні та слабкі сторони товариства. Так, до сильних сторін фінансово-господарської діяльності

товариства відносяться: ефективна структура активів; оновлення основних засобів; ефективне використання людських ресурсів; достатній рівень ліквідності та платоспроможності; стабільну ділову активність; вихід підприємства на позитивний рівень рентабельності в 2020 році. До слабких сторін товариства можна віднести: високу частку позикових джерел фінансування, нестійкий фінансовий стан; недостатній рівень рентабельності.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2018-2020 років відбувся на основі трьох основних напрямів: аналізу стану, структури та динаміки фінансових результатів, аналіз доходів та витрат товариства та розрахунок показників рентабельності. Так, протягом усього досліджуваного періоду у товариства зменшується чистий дохід від реалізації, що є негативним та свідчить про суттєве скорочення об'ємів продаж товариства, в результаті чого погіршується його фінансове положення. В 2018-2019 роках у товариства сукупні витрати перевищують сукупні доходи, результатом чого став отриманий чистий збиток. В 2020 році фінансове положення товариства покращилось, свідченням чого став отриманий чистий прибуток, головними факторами такого покращення прибутковості є суттєве зменшення витрат на збут та інших операційних витрат. Розраховані показники рентабельності підтвердили проведені дослідження динаміки фінансових результатів та визначили 2020 рік найбільш ефективним.

Проведене дослідження стану фінансової результативності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 роки дав можливість визначити 2020 рік функціонування товариства є найбільш ефективним з позицій управління фінансовою результативністю діяльності підприємства, а також отримати характеристики стану фінансової результативності за окремими видами діяльності. Так, основна діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 роки характеризується високим станом фінансової результативності, що характеризується достатнім рівнем валового прибутку товариства в порівнянні з середніми активами та власним капіталом.

Інша операційна діяльність товариства протягом 2018-2020 років одноголосно визначила кризовий стан фінансової результативності, головною причиною чого став фінансовий збиток від іншої операційної діяльності. При цьому, відзначимо, стан фінансової результативності від іншої операційної діяльності в 2020 році покращується, що стало свідченням ефективного управління фінансовою результативністю товариства, особливо в системі управління операційними доходами та витратами підприємства.

Фінансова діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2018-2020 років характеризує підприємство як підприємство з нестійким та кризовим станом фінансової результативності від фінансової діяльності. Головним фактором негативного впливу на стан фінансової результативності від фінансової діяльності товариства є недостатній рівень інших фінансових доходів та суттєва вартість фінансових витрат товариства, що потребує вирішення з позицій управління фінансовою результативністю діяльності товариства.

Інвестиційна діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2018-2020 років характеризує товариство як товариство з середнім станом фінансової результативності. При цьому, всі розраховані значення не досягають 1%, що є досить малим адже межує з нестійким станом та потребує покращення.

Звичайна діяльність до оподаткування ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2018 та 2019 роках характеризує товариство з позицій кризового стану фінансової результативності, головною причиною чого є отриманий фінансовий збиток від звичайної діяльності до оподаткування. В 2020 році ТОВ «Пирятинський сирзавод» характеризується високим станом фінансової результативності від звичайної діяльності. Головним фактором позитивної зміни стану фінансової результативності є ефективна політика управління операційними витратами підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Створення стратегічної карти управління фінансовою результативністю ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Стратегічні карти – це інструменти системи управління підприємством, що допомагають активувати стратегію організації та перетворити її в дії, а дії – в конкретні результати. Впровадження стратегічних карт на підприємствах відбувається для трансляції єдиного погляду на стратегію організації.

На сьогодні, однією з основних проблем більшості вітчизняних підприємств є низька якість та ефективність стратегічного управління, що викликана переконаністю керівників у його недоцільності і неможливості в нестабільному середовищі, недостатнім рівнем підготовки, нерозвиненістю стратегічного мислення управлінських кадрів, недостатньою їх обізнаністю із теорією і практикою стратегічного менеджменту [25, 305]. Внаслідок цього перед підприємством постає проблема неможливості реалізації місії повною мірою [3, 101].

Стратегічна карта підприємства не тільки визначає загальний стратегічний напрям руху компанії, а і у відповідноє внутрішні бізнес-процеси, стратегічні цілі, заходи, ключові показники та цільові значення цих показників. В результаті запровадження стратегічної карти управління фінансовою результативністю на досліджуваному нами ТОВ «Пирятинський сирзавод» пошириться стратегія товариства серед працівників, підвищиться ефективність управління фінансовою результативністю, покращиться рівень фінансової результативності за різними видами діяльності товариства та зросте індивідуальна результативність кожного працівника товариства.

Використання стратегічних карт дає змогу керівництву отримати необхідну для управління інформацію, яка є вимірною і включеною у

стратегічну карту та має стратегічну спрямованість. Крім того, внаслідок вчасного отримання інформації та перетворення її на доступну для розуміння, керівництво зможе здійснювати контроль за поточними показниками діяльності підприємства [62].

Стратегічна карта – це досить простий і наочний спосіб відображення стратегії організації, її цілей і напрямків розвитку. Функціональне призначення стратегічних карт полягає у поширенні стратегії серед працівників підприємства та перенесенні її на операційний рівень діяльності, тобто у щоденні операційні процеси [22, 18, 57].

Стратегічні карти забезпечують краще розуміння менеджерами різних рівнів напрямку руху компанії і ефективну розстановку пріоритетів для досягнення головної місії компанії. Отже, метою запровадження стратегічних карт є зробити стратегію роботою кожного.

Доцільність використання стратегічних карт у практичній діяльності полягає в тому, що вони дають змогу керівництву підприємства отримувати необхідну для управління підприємством інформацію, що є вимірною і введеною до стратегічної карти та має стратегічну спрямованість. Вчасно отримана інформація сприяє ефективній оцінці показників діяльності підприємства і забезпечує прийняття зважених та обґрунтованих управлінських рішень. Стратегічна карта деталізує систему показників, ілюструючи динаміку стратегічного розвитку і роблячи акцент на основні напрями діяльності підприємства, дозволяючи здійснювати контроль за стратегією у межах усього підприємства. Тобто, стратегічна карта надає універсальний і послідовний спосіб опису стратегії так, щоб можна було встановити не лише цілі і показники, а і управляти ними [45, с. 328]. Отже, стратегічна карта – це зв'язок між формуванням стратегії компанії та її реалізацією.

Автори концепції збалансованої системи показників Р. Каплан і Д. Нортон (1996 рік) про стратегічні карти говорили так: “Багато людей розглядають статистичний вимір як інструмент контролю поведінки та оцінки ефективності діяльності в минулому. Однак показники при збалансованій

системі повинні бути використані в якості наріжного каменю системи управління, яка доносить стратегію компанії персоналу, націлює окремих співробітників і колективи на реалізацію цієї стратегії, встановлює довгострокові стратегічні цілі, співвідносить особисті та групові інтереси” [22, с. 125].

Формування стратегічних карт ґрунтується на таких основних принципах [22, 25, 30, 7, 12]:

- науковість і обґрунтованість;
- безперервність формування;
- колективний підхід до формування;
- доступність;
- достовірність;
- своєчасність;
- гнучкість;
- синергізм.

Перший принцип формування стратегічних карт – науковість і обґрунтованість. Стратегічні карти повинні відображати інформацію, яка важлива при реалізації стратегії. Науково обґрунтованим є те, що формування стратегічних карт відбувається за чотирма перспективними напрямками: фінанси, клієнти, бізнес-процеси та персонал. При цьому виражена вона через карту показників, які поєднані між собою стратегічним причинно-наслідковим зв’язком.

Принцип безперервності формування полягає в тому, що незважаючи на розробку стратегічних карт строком на 3-5 років існує можливість для внесення змін до стратегічних карт відповідно до проведеного навчання персоналу.

Принцип колективного підходу полягає в залученні до процесу формування стратегічних карт не тільки менеджерів вищого рівня, а і менеджерів нижньої ланки, а також зовнішніх стейкхолдерів.

Принцип доступності стратегічної карти полягає в її незначному обсязі, який відображає чотири перспективні напрями формування (фінанси, клієнти,

бізнес-процеси та персонал), що вміщують цілі, показники, цільові значення і заходи.

Принцип достовірності стратегічної карти ґрунтується на тому, що карта показників стратегічної карти відповідає дійсності та відображає показники, що мають найбільший вплив на стан фінансової результативності компанії.

Із метою дотримання принципу достовірності повноваження із формування стратегічних карт делегуються працівникам відділу управління стратегіями і стороннім організаціям [21]. У протилежному випадку карта показників стратегічної карти буде розраховуватись тими працівниками підприємства, чия діяльність вони характеризують.

Своєчасність стратегічної карти – це використання при формуванні стратегічної карти як фінансових, так і ринкових показників, показників внутрішніх процесів підприємства і розвитку та навчання персоналу, що дає можливість вчасно приймати управлінські рішення і уникати фінансових втрат. Фінансові показники для стратегічних карт є такими, що відносяться до „пізніх” показників. Вони орієнтовані на минуле і занадто агреговані для розуміння співробітниками в повсякденних процесах. „Ранні” показники (усі показники ринкової, внутрішньої перспектив і перспективи навчання персоналу), навпаки, дають змогу вчасно здійснити коригуючі дії та уникнути погіршення значень пізніх показників. „Ранні” показники - це, наприклад, частка ринку, витрати на навчання персоналу, частка браку на виробництві тощо [30, с. 105].

Принцип гнучкості стратегічних карт дещо співпадає з принципом безперервності формування, адже гнучкість проявляється шляхом використання можливості навчання персоналу та внесення змін до стратегічних карт. Науковці [30, 57] вважають, що завдяки стимулюванню працівників до процесу навчання на підприємстві виникатимуть нові стратегічні ініціативи, цілі та ідеї, що вимагатимуть внесення змін до стратегічної карти підприємства та її стратегії в цілому.

З другого боку, гнучкість стратегічних карт – це можливість адаптувати стратегічні карти під вимоги відповідного підприємства. У даному випадку під гнучкістю вважається можливість змінювати архітектуру стратегічної карти конкретного підприємства, якщо це необхідне для реалізації стратегії. Таким чином, цей принцип дозволяє вносити корективи в перспективи і у стратегічну карту. Для уникнення плутанини, пов'язаної із подвійним трактуванням принципів, пропонуємо можливість вносити зміни структуру стратегічної карти розглядати як структурну гнучкість, а здатність стратегічної карти змінюватись у відповідності до стратегічних змін – як адаптивність [30, с. 104].

Принцип синергізму стратегічних карт виділяється лише деякими авторами [30, 12]. Даний принцип ґрунтується на здатності сформувати образ, певну цілісну структуру, результат якої буде більшим від суми складових компонентів. Принцип синергізму відіграє важливу роль в процесі переходу від непослідовного до інтегрованого і системного підходу до прийняття стратегічних рішень.

Синергізм стратегічних карт проявляється в тому, що внаслідок включення у стратегічну карту того чи іншого показника можна отримати більший результат у порівнянні із дослідженням і вимірюванням цього ж показника за межами стратегічної карти. Крім того, отриманий результат виявляється більшим з огляду на процес реалізації стратегії підприємства та в абсолютному (відносному) значенні (для фінансових показників) [30, с. 105].

Стратегічні карти і карти показників нерозривно пов'язані та доповнюють один одного. Вони висвітлюють стратегічні прагнення підприємства і показують всім працівникам які стратегічні цілі мають бути досягнутими та які важливі критерії успіху на шляху до цих цілей – стратегічні, тактичні або операційні.

Трут О. О. [57, с. 304] у своїй праці акцентує увагу на наступному. Вираження бачення і місії організації повинно відповідати на питання “куди ми хочемо прийти?” і “чому ми зараз знаходимося тут?”. А стратегічна карта і карти показників повинні відповідати на питання “як ми туди потрапимо?”.

Маючи інформацію про цільові та фактичні значення ключових показників результативності, організація може відстежувати досягнення своїх цілей. Цінності організації – додатковий фактор, що впливає на бачення і місію організації. Цінності повинні сприйматися як позачасові, глибоко закорінені переконання організації, які використовуються як керівні принципи для збереження того, що сприяло її успіху [57, с. 305]. Наведемо типову стратегічну карту на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – УРО – інструмент перетворення планів компанії у результат [34]

Розробка стратегічних карт на підприємстві допомагають швидко та доступно донести інформацію про місію, цінності, бачення та стратегію підприємства до менеджерів всіх рівнів. Це стає необхідністю для забезпечення ефективності та динамізму підприємства, здатному забезпечити його конкурентоспроможність у довгостроковому періоді. Саме тому, впровадження на ТОВ «Пирятинський сирзавод» стратегічної карти управління фінансовою результативністю створить передумови для підвищення рівня ефективності управління та покращення стану фінансової результативності за рахунок індивідуальної результативності. Як зазначалось в першому розділі роботи, стан фінансової результативності та стан результативності в цілому багато в чому залежить від індивідуальної результативності кожного працівника. Отже, розробка та впровадження стратегічної карти управління фінансовою результативністю покращить розуміння кожного працівника, підвищить їх індивідуальну результативність, та як результат, покращить стан фінансової результативності та управління нею.

Методика побудови стратегічної карти підприємства включає такі етапи: цілепокладання, поєднання стратегічних цілей причинно-наслідковими зв'язками, переведення стратегічних цілей у площину конкретних показників, визначення заходів із досягнення цілей [23].

Розробляючи алгоритм побудови стратегічної карти як складової частини стратегічного управління фінансовою результативністю діяльності підприємства, враховується послідовність реалізації проведеної оцінки фінансової результативності та виявлені негативні фактори впливу на її стан. Алгоритм розробки стратегічної карти ТОВ «Пирятинський сирзавод» в рамках підвищення ефективності управління фінансовою результативністю підприємства є таким:

- 1) визначення та, при необхідності, корегування стратегічних цілей товариства відносно забезпечення його фінансової результативності діяльності відповідно із стратегією його розвитку;

- 2) побудова стратегічної карти управління фінансовою результативністю діяльності товариства на основі взаємозв'язку стратегічних цілей підприємства;
- 3) визначення системи ключових показників фінансової результативності діяльності підприємства, що характеризують досягнення стратегічних цілей та ефективність управління фінансовою результативністю, планування їх оптимальних значень, визначення рівня фінансової відповідальності;
- 4) делегування відповідальності між структурними одиницями товариства відносно ключових показників фінансової результативності з урахуванням функціональної специфіки;
- 5) розробка управлінських заходів, спрямованих на досягнення оптимальних значень визначених ключових показників фінансової результативності підприємства, закріплених за структурними одиницями та товариства в цілому;
- 6) приведення в стратегічну відповідність усіх ресурсів і процесів забезпечення фінансової результативності діяльності підприємства;
- 7) коригування ключових показників фінансової результативності товариства та встановлення періодичності контролю відповідності отриманих значень показників з оптимальними, що характеризують рівень фінансової результативності товариства;
- 8) формування стратегічної програми заходів забезпечення фінансової результативності діяльності товариства.

Запропонований алгоритм побудови стратегічної карти управління фінансовою результативністю діяльності підприємства поєднує принципи управління «згори – вниз» і «знизу – вгору», що забезпечує встановлення ключових показників стану фінансової результативності товариства та формування ефективних стратегічних управлінських дій щодо їх досягнення.

Як було сказано раніше, структура стратегічної карти має чотири рівня через які реалізується стратегія товариства: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та персонал.

Цілі чотирьох складових пов'язані один з одним причино-наслідковими стосунками. Приведені в стратегічну відповідність цілі усіх складових – і є основний інструмент створення вартості, а отже, сфокусованій і послідовній стратегії [64].

Наочно зобразимо стратегічну карту управління фінансовою результативністю ТОВ «Пирятинський сирзавод» на рисунку 3.2.

Група компаній «Молочний альянс», до складу якої входить аналізоване нами ТОВ «Пирятинський сирзавод», об'єднує потужні підприємства з виробництва та реалізації основних видів молочної продукції, лідер молочної галузі України. Товариство знаходиться в безперервному пошуку нових прогресивних рішень і нових продуктів. Впроваджуються інноваційні технології, постійно удосконалюються принципи управління бізнесом, зокрема проведено сертифікацію за міжнародними стандартами управління та контролю якості ISO 9000 та HACCP, що дозволяє відповідати сучасним вимогам ринку.

Філософія ТОВ «Пирятинський сирзавод» – успішний розвиток компанії протягом усіх років обумовлено чітким дотриманням пріоритетів, визначених на початку діяльності компанії з прицілом на майбутнє:

- турботою про здоров'я своїх споживачів і про здоров'я всієї нації;
- натуральністю продукції та її високою якістю;
- постійним оновленням технологічних процесів та обладнання.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» з оптимізмом і впевненістю дивиться в майбутнє. Досвідчена та згуртована команда менеджерів-одномумців докладає всіх зусиль, щоб компанія залишалася лідером молочної галузі України і постачальником улюбленої молочної продукції в кожную українську родину.

Перша частина стратегічної карти управління фінансовою результативністю ТОВ «Пирятинський сирзавод» формує проекцію фінансів товариства. Через збільшення товарообороту, чистого прибутку, частки власного капіталу, зменшення операційних витрат та загального підвищення рівня рентабельності товариство зможе покращити стан фінансової результативності.



Рисунок 3.2 – Стратегічна карта управління фінансовою результативністю ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Наступна проекція стратегічної карти управління фінансовою результативністю ТОВ «Пирятинський сирзавод» показує клієнтів товариства, або як товариство хоче виглядати в їх очах та чого хоче досягти для їх задоволеності. Так, в цьому напрямі досліджуване товариство прагне до: оптимізації цінової та збутової діяльності, розширення клієнтської бази та збереження наявної, забезпечення стабільного рівня якості продукції, зростання задоволеності клієнтів, розширення асортименту продукції.

Рівень бізнес-процесів ТОВ «Пирятинський сирзавод» значною мірою визначається перспективою клієнтів. Бізнес-процеси визначають ключові внутрішні процеси, в яких досліджуване нами товариство повинно перевершити конкурентів, щоб виконати завдання, виражене в конкурентній пропозиції. Так, до них відноситься: ефективне впровадження стандартів якості продукції, модернізація технологічного устаткування, підвищення результативності діяльності, оптимізація бізнес-процесів та забезпечення самофінансування.

Рівень стратегічної карти – персонал, визначає основні елементи культури, технології та навичок робітників підприємства. У межах цієї перспективи ТОВ «Пирятинський сирзавод» повинен реалізувати цілі підвищення продуктивності праці шляхом мотивації персоналу та підвищенню його кваліфікації.

Впровадження стратегічної карти управління фінансовою результативністю ТОВ «Пирятинський сирзавод» дасть можливість доступно донести до всіх співробітників цілі товариства, стимулюючи їх при цьому до самостійного встановлення особистих цілей, що узгоджені з цілями компанії.

Наступним кроком ТОВ «Пирятинський сирзавод» на шляху до підвищення ефективності управління фінансовою результативністю є розробка карти показників відповідно до розробленої стратегічної карти управління фінансовою результативністю.

Проведене нами дослідження стану фінансової результативності в другому розділі роботи за методикою розрахунку показників фінансової

результативності дало можливість визначити стан фінансової результативності за окремими напрямками діяльності, чого було недостатньо для комплексної оцінки загального рівня фінансової результативності товариства. Саме тому, нами пропонується розробити карту показників та розрахувати на її основі інтегральний показник фінансової результативності, що комплексно покаже стан фінансової результативності ТОВ «Пирятинський сирзавод».

3.2. Розрахунок інтегрального показника фінансової результативності ТОВ «Пирятинський сирзавод» на основі стратегічної карти показників

Створення стратегічної карти фінансової результативності підприємства – це ціле мистецтво, адже необхідно визначити найбільш важливі показники фінансової результативності, які повністю відповідають поставленим в стратегічній карті цілям та плану заходів з їх реалізації.

Показники діяльності підприємства, що пов'язані зі стратегічними цілями та визначені в стратегічній карті, зазвичай називаються стратегічними показниками. Всі стратегічні показники утворюють широко відому збалансовану систему показників. Збалансована тому, що вона складена як з фінансових, так і з нефінансових показників, як з випереджальних, так і з відтермінованих [57].

Показники більш низького рівня можуть бути виведені з набору стратегічних показників за допомогою каскадування показників зверху вниз. Завдяки цьому можна досягти розуміння стратегії. Ці показники нижчого рівня, зазвичай, мають назву тактичних і/або операційних показників. Тактичні і/або операційні показники об'єднуються у функціональні карти показників, які зі зрозумілих причин уже не є такими збалансованими, як показники на рівні всього підприємства. У результаті термін “карта показників” (але не

“збалансована карта”) призначений для функціонального рівня, а не рівня всього підприємства [28, с. 84-85].

Наочно зобразимо систему показників на рисунку 3.3. Так, ієрархія низхідних показників показує наступну ідею: операційні показники на рівні співробітників потрібно аналізувати «щогодини» (якомога частіше). Показники більш високого рівня вимірюються і аналізуються рідше, оскільки вони повинні змінюватися синхронно – за умови, що між показниками існує певна залежність. Організація може мати багаторівневу систему випереджальних і відтермінованих показників. Останні зазвичай перетворюються у випереджальні під час переходу на наступний, більш високий рівень управління.

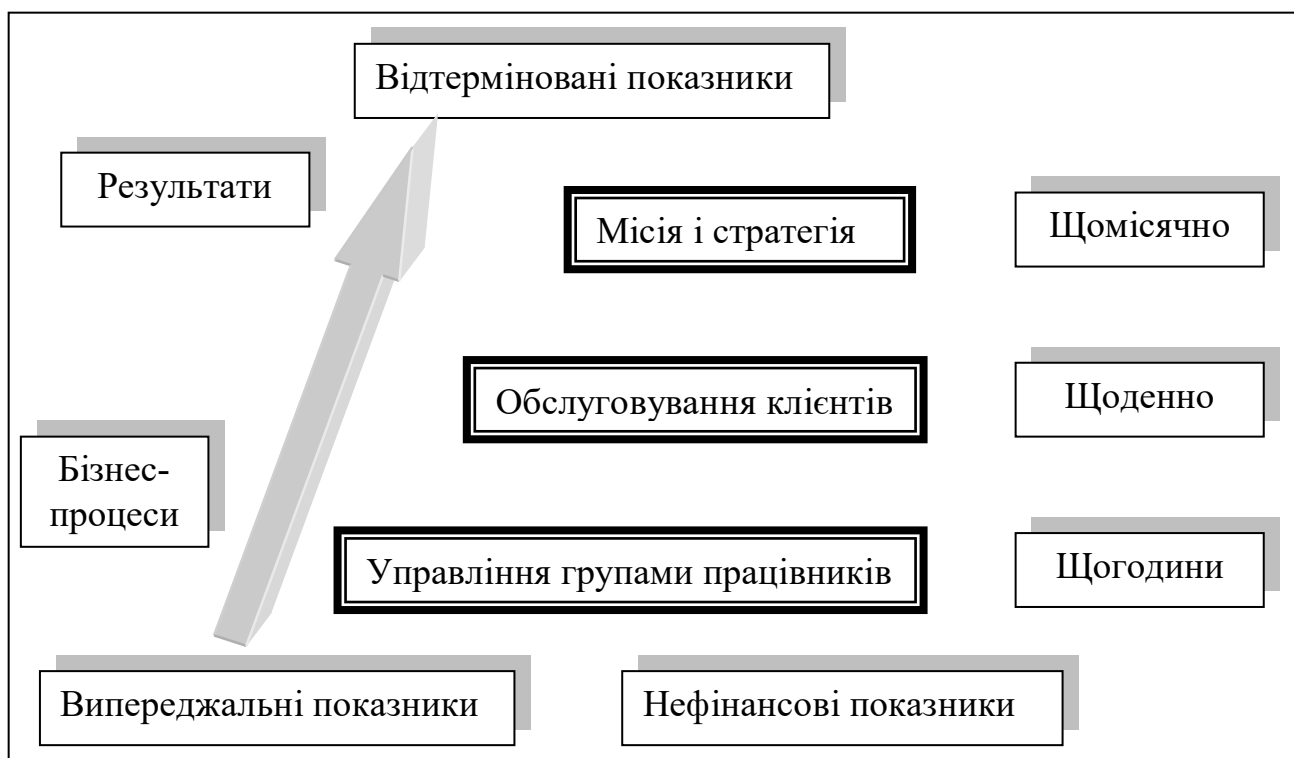


Рисунок 3.3 – Система показників: ієрархія низхідних показників [57, 28]

Отже, розробка загальної карти показників фінансової результативності будується на виокремленні операційних показників, але не треба забувати і про індивідуальну результативність кожного співробітника. Особиста карта показників кожного співробітника містить наступні рівні інформації:

- 1) стратегічні задачі, показники і цілі;

2) цілі структурних одиниць, що відповідають визначеним стратегічним цілям;

3) командні/індивідуальні завдання та ініціативи.

Командам і окремим працівникам необхідно визначити, яким чином їхні цілі співвідносяться з цілями структурних одиниць і всієї компанії, позначити, які саме ініціативи вони пропонують для досягнення своїх цілей, перелічити до п'яти показників ефективності для кожної цілі, а також визначити критерії оцінювання досягнення цих цілей. Особиста карта показників покликана доносити корпоративні цілі всім співробітникам компанії. Вона «передає цілісну модель, яка пов'язує зусилля і досягнення індивідів з цілями структурних одиниць» [22, с. 76]. Таким чином, особиста карта показників може стати напрямом підвищення ефективності управління фінансовою результативністю на рівні окремого співробітника, команди, структурної одиниці або всієї компанії.

Створення карти показників ТОВ «Пирятинський сирзавод» відбувається відповідно до розробленої стратегічної карти управління фінансовою результативністю підприємства. В межах чотирьох складових необхідно виділити найбільш значимі показники, що характеризують рівень фінансової результативності, задоволеності клієнтів, ефективності бізнес-процесів та продуктивності персоналу. При цьому, необхідним є повна відповідність і пов'язаність показників із виділеними заходами в межах чотирьох складових. Наведемо карту показників фінансової результативності ТОВ «Пирятинський сирзавод» на рисунку 3.4.

Нами виділено сім показників, що характеризують стан фінансової результативності товариства та пов'язані причинно-наслідковими зв'язками з виділеними в стратегічній карті заходами на її покращення. Так, до блоку фінанси входять: фінансова результативність активів, власного капіталу та інвестицій від звичайної діяльності до оподаткування, рентабельність реалізації та власного капіталу, рівень операційних витрат до виручки та валового доходу до виручки.

Карта показників фінансової результативності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

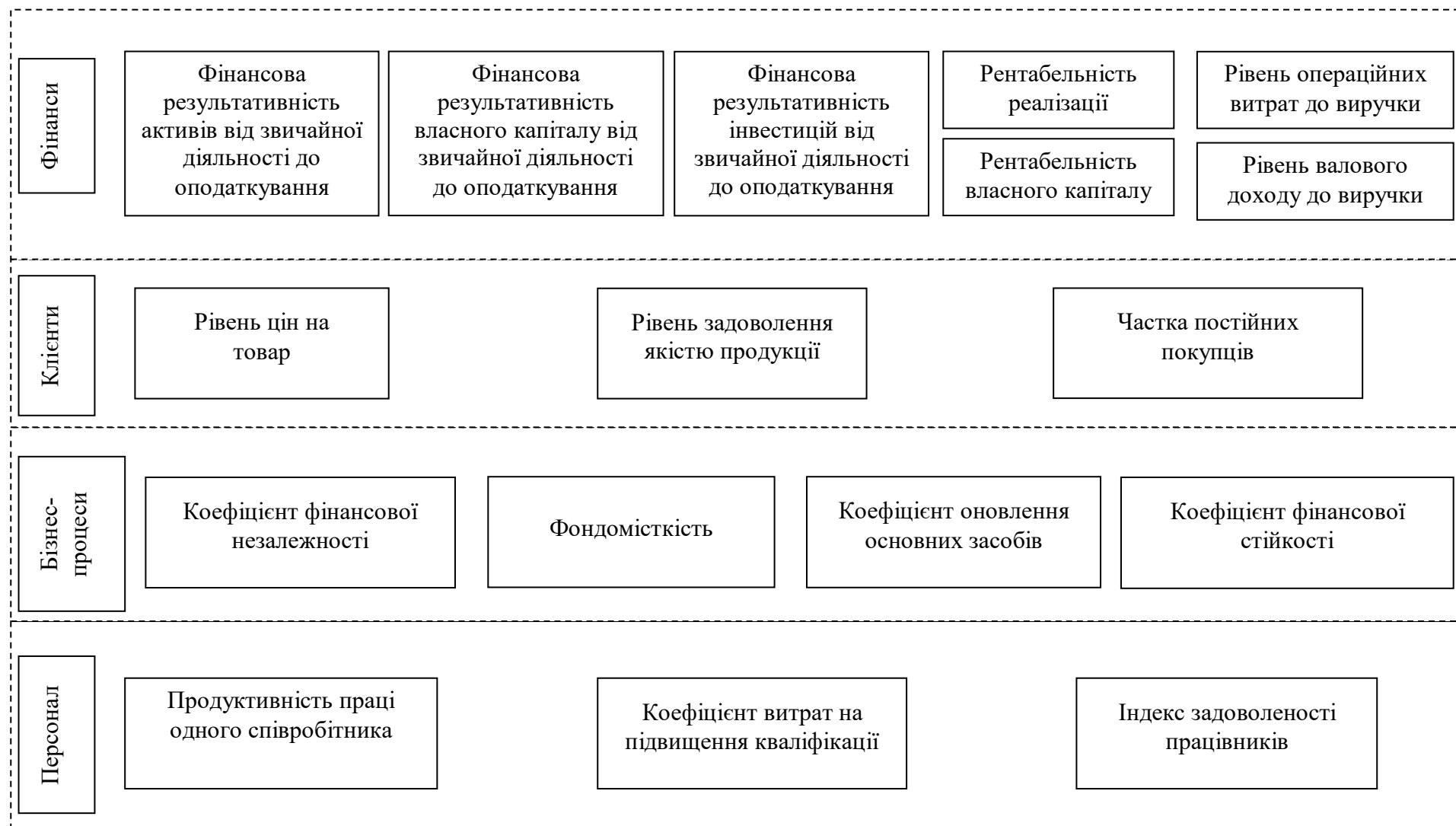


Рисунок 3.4 – Карта показників фінансової результативності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Показники фінансової результативності від звичайної діяльності показують стан фінансової результативності на момент проведення дослідження, а інші визначені показники є ідентифікаторами розроблених заходів щодо покращення стану фінансової результативності. Так, наприклад, розрахунок показника фінансової результативності від іншої операційної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» визначив больовим місцем товариства високу частку операційних витрат, саме тому нами було обрано показник рівень операційних витрат до виручки від реалізації для постійного моніторингу покращення стану фінансової результативності та виявленню ефективності запроваджених управлінських дій.

Наступний блок стратегічної карти управління фінансовою результативністю діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» - клієнти, характеризується наступними показниками: рівень цін на товар, рівень задоволеності якістю продукції та часткою постійних покупців. Виділені показники якнайліпше відповідають розробленим в стратегічній карті заходам: оптимізація цінової діяльності, розширення клієнтської бази, забезпечення стабільного рівня якості продукції, зростання задоволеності клієнтів та розширення асортименту товарів.

Наступний блок карти показників ТОВ «Пирятинський сирзавод» стосується бізнес-процесів товариства та характеризується наступними показниками: коефіцієнт фінансової незалежності, фондомісткість, коефіцієнт оновлення основних засобів, коефіцієнт фінансової стійкості. Так, обрані нами показники відповідають заходам з покращення стану фінансової результативності ТОВ «Пирятинський сирзавод»: модернізація технологічного устаткування, підвищення результативності діяльності, забезпечення самофінансування, оптимізація бізнес-процесів та впровадження стандартів якості продукції.

Останній блок карти показників ТОВ «Пирятинський сирзавод» представлений: продуктивністю праці одного працівника, коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації працівників, індекс задоволеності працівників.

Розроблена карта показників фінансової результативності ТОВ «Пирятинський сирзавод» є основою для подальшого дослідження. Так, нами пропонується провести розрахунки інтегрованого показника фінансової результативності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 роки та співставити результати із проведеними раніше дослідженнями. Для цього нами буде використаний матричний метод.

Матричний метод базується на побудові матриці сукупності фінансових показників, яка перетворюється на матрицю стандартизованих коефіцієнтів. Надає змогу здійснювати порівняльну рейтингову оцінку за певними показниками. З іншого боку може використовуватися при складанні матричних балансів, балансів грошових надходжень і витрат [17]. В основу даного методу покладено те, що показник оцінки враховує не тільки абсолютне значення показника, що порівнюється, але і їх близькість до найкращого значення (еталону). Термін «підприємство-еталон» закріплюється за умовним підприємством, у якого всі показники ідеальні. Його застосування дозволяє визначити узагальнюючу кількісну оцінку становища підприємства в конкурентній боротьбі при наявності кількох конкурентів [39].

Застосування даного методу передбачає наступні етапи в процесі визначення комплексного показника фінансової результативності діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»:

1. Складання матриці оціночних показників для визначення рівня фінансової результативності в розрізі часових проміжків. Оціночні показники для проведення матричного аналізу представлені в карті показників фінансової результативності. Розраховані показники представляються у вигляді матриці a_{ij} , де в рядках записані номери карти показників ($i = 1, 2, 3, \dots, n$), а в стовпцях періоди функціонування товариства ($j = 1, 2, 3, \dots, n$).

2. Виділення найкращого значення окремого оціночного показника з визначеної сукупності та присвоєння йому еталонного значення ($\max a_{ij}$).

3. Приведення показників до єдиного вигляду, тобто їх стандартизація, що відбувається за допомогою наступної формули:

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{\max a_{ij}} \quad (3.1)$$

При цьому, необхідно враховувати направленість показника. Так, показники із зростанням яких стан фінансової результативності покращується розраховуються за наведеною вище формулою, а показники зростання яких призводить до погіршення фінансової результативності навпаки: діленням еталонного значення на поточне.

4. Розрахунок рейтингового показника фінансової результативності діяльності підприємства за кожним із досліджуваних періодів проводиться за наступною формулою:

$$R_j = \sqrt{(1 - x_{1j})^2 + (1 - x_{2j})^2 + \dots + (1 - x_{nj})^2}, \quad (3.2)$$

де R_j - рейтингова оцінка для j -го року дослідження;

$x_{1j}, x_{2j}, \dots, x_{nj}$ – стандартизовані показники j -го об'єкту дослідження.

Мінімальне розраховане значення R_j свідчить про найвищий рейтинг досліджуваного об'єкту, максимальне значення – навпаки.

Розпочнемо розрахунок інтегрованого показника фінансової результативності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 роки із розрахунку визначених картою показників коефіцієнтів та виокремлення еталонного значення (таблиця 3.1).

Проаналізуємо розраховані результати показників, що не підлягали дослідженню раніше. Так, показник рівня операційних витрат до виручки від реалізації ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2018-2020 років загалом зменшується з 0,108 до 0,061, що свідчить про зменшення вартості операційних витрат та позитивно впливає на стан фінансової результативності товариства.

Найкраще значення показника рівня валового доходу до виручки від реалізації спостерігалось в 2018 році – 0,099, потім в 2020 році – 0,094, а в 2018 році найгірше – 0,087. Так, загально знижувальна тенденція є негативним фактором впливу на стан фінансової результативності, адже частка валового доходу зменшується.

Таблиця 3.1 – Матриця показників фінансової результативності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 роки

№	Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Еталон
1	Фінансова результативність активів від звичайної діяльності до оподаткування	-0,029	-0,119	0,077	0,077
2	Фінансова результативність власного капіталу від звичайної діяльності до оподаткування	-0,078	-0,537	0,363	0,363
3	Фінансова результативність інвестицій від звичайної діяльності до оподаткування	-0,072	-0,532	0,362	0,362
4	Рентабельність реалізації	-0,010	-0,044	0,027	0,027
5	Рентабельність власного капіталу	-0,078	-0,537	0,363	0,363
6	Рівень операційних витрат до виручки	0,108	0,119	0,061	0,061
7	Рівень валового доходу до виручки	0,099	0,087	0,094	0,099
8	Рівень цін на товар	0,960	0,980	0,940	0,940
9	Рівень задоволеності якістю продукції	0,780	0,650	0,810	0,810
10	Частка постійних покупців	0,470	0,320	0,450	0,470
11	Коефіцієнт фінансової незалежності	0,260	0,177	0,243	0,260
12	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,311	0,313	0,421	0,421
13	Фондомісткість	0,048	0,064	0,074	0,074
14	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,275	0,792	0,675	0,792
15	Продуктивність праці	2486,95	2215,61	2240,23	2486,95
16	Коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації	0,094	0,241	0,101	0,241
17	Індекс задоволеності працівників	0,840	0,890	0,910	0,910

Показник рівня цін на товар показує, що в 2018 році у ТОВ «Пирятинський сирзавод» середня ціна сиру становила 96% ринкової ціни сиру, що свідчить про доступність продукції. Відзначимо, що найкращий рівень цін спостерігається в 2020 році – 94%. Рівень задоволеності якістю продукції ТОВ

«Пирятинський сирзавод» загалом збільшується з 78% в 2018 році до 81% в 2020 році. При цьому, частка постійних покупців ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом аналізованого періоду знижується з 47% до 45%.

Коефіцієнт фінансової незалежності ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2018-2020 років знижується. Так, його значення в 2018 становило – 0,26, в 2019 році – 0,177, а в 2020 році – 0,243, що є свідченням зменшення частки власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової стійкості ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2018-2020 років збільшується, що є позитивним фактором впливу на стан фінансової результативності товариства.

Стабільно збільшується і показник фондомісткості товариства. Так, її зростання з 0,048 в 2018 році до 0,074 в 2020 році є свідченням збільшення вартості основних фондів товариства та модернізації. Підтвердженням чого є розрахований коефіцієнт оновлення основних засобів, який збільшився з 0,275 в 2018 році до 0,675 в 2020 році.

Найбільше витрат на підвищення кваліфікації працівників було використано в 2019 році під час найбільшого технічного оновлення основних засобів. Індекс задоволеності працівників ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2018-2020 років стабільно збільшується, що є свідченням покращення індивідуальної результативності товариства та позитивно впливає на стан фінансової результативності компанії.

Наступним етапом матричної оцінки фінансової результативності ТОВ «Пирятинський сирзавод» є стандартизація показників відносно еталонного показника та розрахунок рейтингового значення, тобто самого інтегрованого показника фінансової результативності за формулою 3.2 (таблиця 3.2).

Аналіз таблиці 3.2 показує, що найбільше еталонних (найкращих) значень карти показників у ТОВ «Пирятинський сирзавод» спостерігалось в 2020 році – 11 показників. В 2018 році спостерігалось – 4 еталонних значення показників, а в 2019 році – 2 показника.

Таблиця 3.2 – Матриця стандартизованих показників та розрахунок інтегрованого показника фінансової результативності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 роки

№	Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік
1	Фінансова результативність активів від звичайної діяльності до оподаткування	-0,215	-1,477	1,000
2	Фінансова результативність власного капіталу від звичайної діяльності до оподаткування	-0,198	-1,469	1,000
3	Фінансова результативність інвестицій від звичайної діяльності до оподаткування	-0,361	-1,609	1,000
4	Рентабельність реалізації	-0,215	-1,477	1,000
5	Рентабельність власного капіталу	0,569	0,515	1,000
6	Рівень операційних витрат до виручки	1,000	0,883	0,952
7	Рівень валового доходу до виручки	0,979	0,959	1,000
8	Рівень цін на товар	0,963	0,802	1,000
9	Рівень задоволеності якістю продукції	1,000	0,681	0,957
10	Частка постійних покупців	1,000	0,679	0,937
11	Коефіцієнт фінансової незалежності	0,738	0,742	1,000
12	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,648	0,869	1,000
13	Фондомісткість	0,347	1,000	0,853
14	Коефіцієнт оновлення основних засобів	1,000	0,891	0,901
15	Продуктивність праці	0,390	1,000	0,419
16	Коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації	0,923	0,978	1,000
17	Індекс задоволеності працівників	-0,215	-1,477	1,000
	Рейтинговий показник	3,054	5,681	0,614

Рейтинговий показник фінансової результативності ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2019 році проти 2018 року збільшується на 2,628 і становить – 5,681, а в 2020 році проти 2019 року відбувається його значне зменшення на 5,067, що на кінець року становило – 0,614. Нагадаємо, що при оцінці рейтингового показника найкраще значення повинно приближатись до 0. Отже, розраховане значення 2020 року – 0,614 є найкращим. Такий результат отриманий за рахунок значної кількості еталонних значень карти показників фінансової результативності в цьому році та найбільшого стану фінансової

результативності за аналізований період. Найгірше значення рейтингового показника 5,681 спостерігається в 2019 році, що свідчить про найгірший стан фінансової результативності товариства. Такі розрахунки повністю підтверджують проведений в другому розділі роботи аналіз фінансової результативності ТОВ «Пирятинський сирзавод» та є доцільним доповненням, адже враховує показники спрямовані на поліпшення стану фінансової результативності.

3.3 Побудова кореляційно-регресійної моделі дослідження фінансової результативності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Розроблена карта стратегії управління фінансовою результативністю підприємства та, відповідно до неї, карта показників описує напрями покращення стану фінансової результативності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за виявленими в другому розділі роботи негативними факторами впливу. При цьому, своєчасне виявлення та швидке усунення негативного впливу факторів є головною особливістю ефективної системи управління. Тому не можна не погодитися з думкою Т. Фецовича, що "...з'ясування значущості, пріоритетності того або іншого фактора, можливості його використання роблять ефективнішим процес управління та обґрунтованими управлінські рішення. Впливаючи на ті з них, які найбільше пов'язані з керованими параметрами, можна формувати фінансові результати, які відповідають цілям підприємства" [59, с. 407]

Критерії фінансової результативності характеризують ступінь наближення товариства до бажаного стану фінансової результативності та досягнення поставлених цілей. При цьому, виражаються критерії фінансової результативності товариства через показники фінансових результатів підприємства. Саме тому, нами пропонується провести кореляційно-

регресійний аналіз для визначення залежності чистого фінансового результату товариства від ключових факторів фінансової результативності.

Методи багатофакторного кореляційно-регресійного аналізу створюють математичну модель процесу чи явища, яка дала би змогу оцінити ступінь впливу на досліджуваний результативний показник кожного із введених у модель факторів при фіксованому положенні на середньому рівні інших факторів. Отже, використання даного методу аналізу допоможе визначити ступінь впливу факторів фінансової результативності на фінансовий результат ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Побудова багатофакторної регресійної моделі залежності чистого прибутку від ключових факторів фінансової результативності проходить у декілька етапів. Так, першим етапом є вибір всіх можливих факторів, які впливають на чистий прибуток ТОВ «Пирятинський сирзавод». Тут є певні особливості – для кожного фактора потрібно визначити його числові характеристики, а якщо їх визначити неможливо, то їх вилучають.

Визначення ключових впливу факторів фінансової результативності на чистий прибуток ТОВ «Пирятинський сирзавод» відбувається на основі розробленої стратегічної карти результативності та карти показників. Так, до них відносяться:

- чистий дохід від реалізації продукції (X1);
- собівартість продукції (X2);
- інші операційні витрати (X3);
- середньорічна вартість активів (X4);
- середньорічна вартість основних засобів (X5);
- власний капітал (X6);
- чисельність працівників (X7).

Наведемо вихідні дані для проведення регресійного аналізу в таблиці 3.3.

Побудова багатофакторної регресійної моделі залежності чистого прибутку від ключових факторів фінансової результативності відбувається з використанням програмного забезпечення STATISTICA - це універсальна

інтегрована система, призначена для статистичного аналізу та обробки даних [60].

Таблиця 3.3 – Вихідні дані для проведення регресійного аналізу залежності чистого прибутку від ключових факторів результативності

Рік	Чистий прибуток Y	Чистий дохід X1	Собівартість X2	Інші операційні витрати X3	Активи X4	Основні засоби X5	Власний капітал X6	Чисельність працівників X7
2018	-16006	1616516	1456698	174188	564736	77650	146725	650
2019	-62085	1409128	1286117	168029	479754	102533	84677	636
2020	37602	1371020	1242015	84131	502364	99195	122258	612

Наступним етапом побудови багатфакторної регресійної моделі залежності чистого прибутку від ключових факторів фінансової результативності є визначення методу. Нами використано метод множинної лінійної регресії, де визначаються залежні й незалежні змінні та компоненти лінійної регресії, вибір яких базується на кореляційному аналізі, в результаті чого отримаємо рівняння лінійної множинної регресії:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_7X_7 \quad (3.3)$$

де b_0 – вільний член рівняння;

$b_1, b_2, \dots, b_7$ – розрахункові коефіцієнти рівняння регресії;

$X_1, X_2, \dots, X_7$ – фактори фінансової результативності.

Результати оцінювання параметрів рівняння множинної лінійної регресії залежності чистого прибутку від ключових факторів фінансової результативності представлено на рисунку 3.5.

N=10	BETA	St. Err. of BETA	B	St. Err. of B	t(2)	p-level
Intercept			579238,8	767687,1	,75452	,529277
X1	-,050003	,510518	-,0	,2	-,09795	,930907
X2	-,082593	,509632	-,0	,2	-,16206	,886149
X3	-,510764	,415964	-,5	,4	-1,22791	,344383
X4	,206081	,491219	,2	,6	,41953	,715598
X5	-,121764	,502757	-,4	1,9	-,24219	,831201
X6	,419633	,436789	,7	,7	,96072	,438067
X7	-,366733	,467202	-952,1	1212,9	-,78496	,514696

Рисунок 3.5 – Підсумкова статистика для залежної змінної чистий прибуток ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Таблиця містить стандартизовані (BETA) і нестандартизовані (B) регресійні коефіцієнти, їх стандартні помилки й рівні значимості. Величина BETA дає змогу визначити вклади кожного з факторів фінансової результативності в зміну чистого прибутку. Так, в залежну змінну чистого прибутку ТОВ «Пирятинський сирзавод» найбільший вклад вносить величина власного капіталу ($X_6 = 0,419633$) та активи товариства ($X_4 = 0,206021$).

Одним з основних показників щільності кореляційного зв'язку показника чистого прибутку (Y) з факторами фінансової результативності X_i ($i=1,m$), а також показника ступеня близькості математичної форми зв'язку до вибірових даних є коефіцієнт множинної кореляції (R). Так, його значення для даної моделі становить – 0,99968070, що свідчить про тісний зв'язок Y з факторами X_1 - X_7 , а також близькість обраної математичної моделі до вибірових даних. При цьому, коефіцієнт множинної кореляції набуває значення наближеного до 1, що є свідченням прямої залежності між величинами X_n і Y . Відповідно до даного твердження нами можуть бути виділені ще два фактори фінансової результативності, які мають найбільший вплив на величину чистого прибутку ТОВ «Пирятинський сирзавод». До них відносяться інші операційні витрати ($X_3 = -0,510764$) та чисельність працюючих ($X_7 = -0,366733$). Зменшення даних факторів позитивно вплине на чистий прибуток аналізованого нами товариства.

Відношення суми квадратів центрованих теоретичних значень показника до суми квадратів центрованих вибірових значень показника називається вибіровим коефіцієнтом множинної детермінації. Чим ближче вибірові (експериментальні) значення наближаються до лінії регресії, тим ближче коефіцієнт вибірової множинної детермінації наближається до 1 [66]. В нашому випадку $R\text{-square} = RI$ (коефіцієнт детермінації) = 0,999361 та Adjusted RI (скоректований коефіцієнт детермінації) = 0,997127, що свідчить про якість опису існуючої залежності.

При побудові економіко-математичної моделі визначення впливу факторів фінансової результативності на чистий прибуток постає питання: «Чи суттєвий вплив обраних факторів на величину чистого прибутку?». Відповідь

на це питання можна дізнатись на основі аналізу критерію Фішера $F(7,2) = 447,20$, що значно перевищує критичне табличне значення і свідчить про значимість зв'язку. За t-тестом Ст'юдента отримані оцінки коефіцієнтів є статистично значимими. Міра розсіювання значень, що спостерігаються відносно регресійної прямої, тобто стандартна похибка оцінки $= 1260,7$. Отже, отримана економіко-математична модель визначення впливу факторів фінансової результативності на чистий прибуток ТОВ «Пирятинський сирзавод» адекватна експериментальним даним і на основі цієї моделі можна здійснювати економічний аналіз та знаходити значення прогнозу.

Головною умовою коректного застосування регресійного аналізу є відповідність закону розподілу залишків нормальному закону. Для аналізу адекватності моделі досліджують залишки, що є різницями спостережуваних значень і значень, передбачених за допомогою моделі. У програмі STATISTICA візуалізацією графіків залишків можна оцінити адекватність моделі. Припущення про нормальність залишків може бути перевірене за допомогою Normal probability plot – нормальних імовірнісних графіків. Стандартний нормальний імовірнісний графік будується таким чином. Спочатку відбувається впорядкування відхилень від відповідних середніх (залишків). По цих рангах обчислюються стандартизовані значення нормального розподілу і відкладаються на осі Y. Якщо спостережувані значення (відкладені по осі X) нормально розподілені, то значення потраплять на пряму лінію. Якщо розподіл відмінний від нормального, то на графіку спостерігатиметься сильне відхилення від прямої [67].

На рисунку 3.6 представлена залежність передбачених за допомогою моделі чистого прибутку залишків і фактичних залишків. Так, залишки мають приблизно однакову варіацію на всьому протязі ряду і немає очевидного тренду або зрушення в них.

Після перевірки адекватності побудованої моделі, рівняння множинної регресії визначення впливу факторів фінансової результативності на чистий прибуток може бути використано в процесі прогнозування.

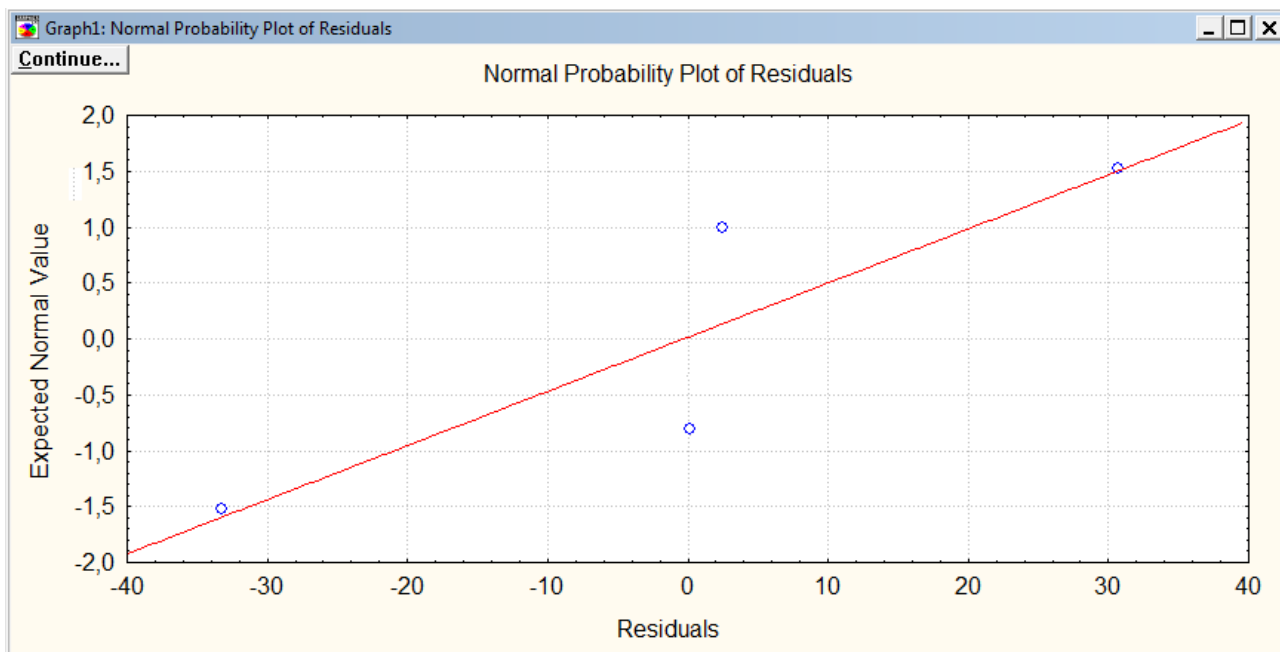


Рисунок 3.6 – Залежність передбачуваних за допомогою моделі чистого прибутку залишків та фактичних залишків

Проведемо розрахунки прогнозного значення чистого прибутку ТОВ «Пирятинський сирзавод» на 2021 рік за умови незмінності виділених факторів впливу на фінансову результативність товариства на рівні 2020 року за допомогою використання STATISTICA (рисунок 3.7)

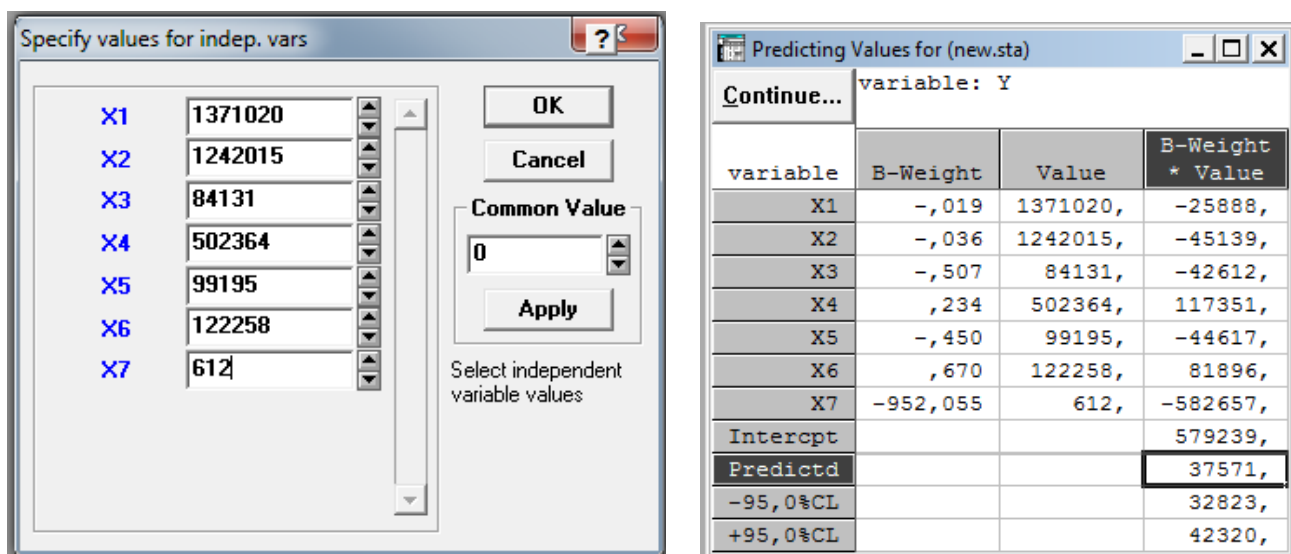


Рисунок 3.7 – Вікно введення значень незалежних факторів впливу на фінансову результативність та прогнозне значення чистого прибутку ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2021 році

Отже, при незмінності значень факторів впливу на фінансову результативність чистий прибуток ТОВ «Пирятинський сирзавод» на в 2021 році може становити – 42320 тис. грн. з 95%-м довірчим інтервалом.

Побудуємо модель відображення функціональної залежності чистого прибутку від сімох економічних показників фінансової результативності, яка має наступний вигляд:

$$Y = 579239 - 0,019X_1 - 0,036X_2 - 0,507X_3 + 0,234X_4 - 0,45X_5 + 0,67X_6 - 952,055X_7$$

Ураховуючи отримані залежності між чистим прибутком та факторами впливу на нього, можна зробити такі висновки. Так, збільшення чистого доходу (X1) ТОВ «Пирятинський сирзавод» спричиняє зменшення чистого прибутку. Зростання собівартості реалізованої продукції (X2) та інших операційних витрат (X3) призведе до зниження вартості чистого прибутку товариства. Зростання вартості активів (X4) ТОВ «Пирятинський сирзавод» та нарощення власного капіталу (X6) позитивно вплине на чистому прибутку. Уведення в дію нових основних засобів за збільшення чисельності працюючих аналізованого нами товариства – стане негативним фактором впливу на рівень отриманого чистого прибутку ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2021 році.

Побудова парних лінійних рівнянь регресії визначення впливу на чистий прибуток факторів фінансової результативності, дасть можливість швидко реагувати на зміну певного фактора фінансової результативності, що суттєво підвищить ефективність управління фінансовою результативністю товариства. При цьому, процес прогнозування стає дедалі простішим, адже за допомогою рівнянь регресії можна визначити як зміниться чистий прибуток лише від прогнозу одного з факторів впливу на нього.

Побудуємо лінійні парні рівняння регресії залежності чистого прибутку від ключових факторів фінансової результативності ТОВ «Пирятинський сирзавод» (таблиця 3.4).

Аналіз таблиці 3.4 показує, що найбільша залежність зміни чистого прибутку товариства спостерігається із іншими операційними витратами

(коефіцієнт кореляції становить 0,8566), чисельністю працівників (коефіцієнт кореляції – 0,6575 та власним капіталом (коефіцієнт кореляції – 0,6575).

Таблиця 3.4 – Лінійні парні регресії залежності чистого прибутку від ключових факторів результативності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Фактор впливу	Модель парної лінійної залежності	Коефіцієнт кореляції R	Коефіцієнт детермінації R ²	F-критерій Фішера
Чистий дохід від реалізації продукції (X1)	$Y = 90101,01 - 0,07X1$	0,1871	0,35	0,0363
Собівартість продукції (X2)	$Y = 124906 - 0,104X2$	0,2369	0,0561	0,4757
Інші операційні витрати (X3)	$Y = 107167,6 - 0,8491X3$	0,8566	0,7338	22,054
Середньорічна вартість активів (X4)	$Y = -138741 + 0,243X4$	0,2144	0,046	0,3854
Середньорічна вартість основних засобів (X5)	$Y = 14074,12 - 0,2961X5$	0,0802	0,0064	0,0518
Власний капітал (X6)	$Y = -119870 + 0,9023X6$	0,5656	0,3199	3,7621
Чисельність працівників (X7)	$Y = 1065893 - 1706,09X7$	0,6575	0,4323	6,0927

Трактувати результати лінійних парних регресій залежності чистого прибутку від ключових факторів результативності можна наступним чином:

- зменшення чистого доходу від реалізації продукції на 1000 тис. грн. призведе до збільшення чистого прибутку на 70 тис. грн.;
- зменшення собівартості реалізованої продукції на на 1000 тис. грн. збільшить чистий прибуток на 104 тис. грн.;
- зменшення інших операційних витрат на кожну 1000 тис. грн. призведе до зростання чистого прибутку на 849,1 тис. грн.;
- збільшення середньорічної вартості активів на 1000 тис. грн. призведе до зростання чистого прибутку на 243 тис. грн.;
- зменшення вартості основних засобів товариства на кожну 1000 тис. грн. збільшить чистий прибуток на 296,1 тис. грн.;

— збільшення власного капіталу підприємства на 1000 тис. грн. призведе до підвищення прибутку товариства на 902,3 тис. грн.;

— зменшення чисельності працівників на 1 особу збільшить отриманий прибуток товариства на 1706, тис. грн.

Дійсно найбільший вплив на вартість прогнозного рівня чистого прибутку ТОВ «Пирятинський сирзавод» формують інші операційні витрати та чисельність працівників.

У результаті проведеного дослідження було розроблено моделі лінійної множинної та парної регресії залежності чистого прибутку ТОВ «Пирятинський сирзавод» від факторів впливу фінансової результативності з метою оперативного реагування на внутрішні фінансові зміни для підтримання стійкого стану фінансової результативності та ефективної системи управління ним.

Висновки за розділом 3

Розроблено стратегічну карту управління фінансовою ТОВ «Пирятинський сирзавод», що складається з чотирьох проекцій: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, персонал. Так, проекція фінансів відображає наступні заходи з підвищення рівня фінансової результативності: збільшення товарообороту, чистого прибутку та частки власного капіталу; зменшення операційних витрат; загальне підвищення рівня рентабельності. Проекція клієнтів товариства прагне до: оптимізації цінової та збутової діяльності, розширення клієнтської бази та збереження наявної, забезпечення стабільного рівня якості продукції, зростання задоволеності клієнтів, розширення асортименту продукції. Рівень бізнес-процесів націлений на наступні завдання: ефективне впровадження стандартів якості продукції, модернізація технологічного устаткування, підвищення результативності діяльності,

оптимізація бізнес-процесів та забезпечення самофінансування. Рівень персоналу повинен реалізувати цілі підвищення продуктивності праці шляхом мотивації персоналу та підвищенню його кваліфікації.

Впровадження стратегічної карти управління фінансовою результативністю ТОВ «Пирятинський сирзавод» дасть можливість доступно донести до всіх співробітників цілі товариства, стимулюючи їх при цьому до самостійного встановлення особистих цілей узгоджених з цілями компанії, результатом чого стане покращення стану фінансової результативності, підвищення ефективності управління та індивідуальної результативності кожного.

Створено карту показників фінансової результативності ТОВ «Пирятинський сирзавод» відповідно до розробленої стратегічної карти та в межах виділених чотирьох проекцій. Виділено сім показників проекції фінанси, що характеризують стан фінансової результативності товариства та пов'язані причинно-наслідковими зв'язками з виділеними в стратегічній карті заходами на її покращення. До блоку фінанси віднесено: фінансова результативність активів, власного капіталу та інвестицій від звичайної діяльності до оподаткування, рентабельність реалізації та власного капіталу, рівень операційних витрат до виручки та валового доходу до виручки. Проекція клієнтів, характеризується наступними показниками: рівень цін на товар, рівень задоволеності якістю продукції та часткою постійних покупців, що повністю відповідає розробленим в стратегічній карті заходам. Проекція бізнес-процесів характеризується наступними показниками: коефіцієнт фінансової незалежності, фондомісткість, коефіцієнт оновлення основних засобів, коефіцієнт фінансової стійкості, що розроблені в межах загального покращення стану фінансової результативності. Проекція персоналу представлена: продуктивністю праці одного працівника, коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації працівників, індекс задоволеності працівників.

Проведений матричний аналіз фінансової результативності ТОВ «Пирятинський сирзавод» на основі розробленої карти показників визначив

найкращий стан фінансової результативності в 2020 році з інтегрованим показником 0,614. Розрахунки інтегрованого показника фінансової результативності відповідно до розробленої карти показників повністю співпали з проведенням в другому розділі роботи аналізом, що свідчить про доцільність використання запропонованої карти показників та є доцільним доповненням аналізу.

Розроблено моделі лінійної множинної та парної регресії залежності чистого прибутку ТОВ «Пирятинський сирзавод» від факторів впливу на фінансову результативність з метою оперативного реагування на внутрішні фінансові зміни для підтримання стійкого стану фінансової результативності та ефективної системи управління ним. Так, результатом побудови множинної та парних регресій стало виявлення найбільш значимих факторів впливу на рівень чистого прибутку, якими виявились зміна інших операційних витрат, власного капіталу та персоналу, що стали основою для визначення прогнозного рівня чистого фінансового результату ТОВ «Пирятинський сирзавод».

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі вирішено важливе науково практичне завдання, що полягає у дослідженні та удосконаленні механізму управління фінансовою результативністю діяльності підприємства.

На підставі отриманих у роботі результатів можна зробити наступні висновки.

1. Проведено співставлення понять «ефективність» та «результативність», що дозволило розмежувати визначення та визначити їх взаємозалежними, оскільки від ефективності підприємства певною мірою залежить рівень досягнення цілей тобто результативність. Так, результативність спрямована на досягнення запланованих результатів діяльності, подальший розвиток та напряду залежить від ефективності, для майбутнього розвитку. При цьому, ефективність є якісною характеристикою, що відображає співвідношення результатів діяльності і витрат вкладених в цей результат, у розрізі ресурсів, видів продукції, видів діяльності.

2. Сформовано власне бачення сутності «фінансової результативності діяльності підприємства» як всебічної кількісної характеристики фінансового стану, що показує ступінь досягнення фінансових результатів відносно запланованих цілей діяльності підприємства.

3. Визначено необхідність проведення оцінки фінансової результативності діяльності підприємства за двома напрямками: оцінка фінансових результатів діяльності підприємства за абсолютними показниками в динаміці та показниками рентабельності; розрахунок показників фінансової результативності від основної, іншої операційної, фінансової, інвестиційної та звичайної діяльності.

4. Сформовано власне бачення управління фінансовою результативністю підприємства під якою слід розуміти – механізм реалізації фінансової стратегії підприємства головною метою якого є підвищення вартості підприємства за умови забезпечення фінансової рівноваги та досягнення

запланованих цілей діяльності підприємства. Механізм проведення управління фінансовою результативністю діяльності підприємства проводиться відповідно до концепції «управління за цілями». Сутність даної концепції полягає в тому, що менеджмент як єдиний механізм орієнтується на досягнення мети, всієї сукупності поставлених цілей та завдань, що стоять перед організацією.

5. Окреслено послідовність проведення управління фінансовою результативністю діяльності підприємства, що проходить в п'ять етапів: окреслення цілі та визначення конкретних завдань по її досягненню, доведення їх до менеджерів всіх рівнів та проведення узгодження між ними; планування показників, визначення засобів їх досягнення та критеріїв виміру; систематичний контроль та оцінка результатів відносно критеріїв; співставлення отриманих результатів з поставленими завданнями, визначення факторів негативного впливу на результати; розробка коригуючих управлінських заходів для досягнення максимальних запланованих результатів.

6. Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 роки, що визначив сильні та слабкі сторони товариства. До сильних сторін фінансово-господарської діяльності товариства відносяться: ефективна структура активів; оновлення основних засобів; ефективне використання людських ресурсів; достатній рівень ліквідності та платоспроможності; стабільну ділову активність; вихід підприємства на позитивний рівень рентабельності в 2020 році. Слабкими сторонами товариства є: висока частка у позикових джерел фінансування, нестійкий фінансовий стан; недостатній рівень рентабельності.

7. Здійснено аналіз фінансових результатів ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2018-2020 років на основі трьох основних напрямів: аналізу стану, структури та динаміки фінансових результатів, аналіз доходів та витрат товариства та розрахунок показників рентабельності. Так, протягом усього досліджуваного періоду у товариства зменшується чистий дохід від реалізації, що є негативним та свідчить про суттєве скорочення об'ємів продаж товариства, в результаті чого погіршується його фінансове положення. В 2018-

2019 роках у товариства сукупні витрати перевищують сукупні доходи, результатом чого став отриманий чистий збиток. В 2020 році фінансове положення товариства покращилось, свідченням чого став отриманий чистий прибуток, головними факторами такого покращення прибутковості є суттєве зменшення витрат на збут та інших операційних витрат. Розраховані показники рентабельності підтвердили проведені дослідження динаміки фінансових результатів та визначили 2020 рік найбільш ефективним.

8. Проведено дослідження стану фінансової результативності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 роки, що визначило 2020 рік функціонування товариства як найбільш ефективний з позицій управління фінансовою результативністю діяльності підприємства, та отримано характеристику стану фінансової результативності за окремими видами діяльності. Так, основна діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 роки характеризується високим станом фінансової результативності, що характеризується достатнім рівнем валового прибутку товариства в порівнянні з середніми активами та власним капіталом. Інша операційна діяльність товариства протягом 2018-2020 років одногolosно визначила кризовий стан фінансової результативності, головною причиною чого став фінансовий збиток від іншої операційної діяльності. Фінансова діяльність товариства характеризує підприємство як підприємство з нестійким та кризовим станом фінансової результативності від фінансової діяльності, головним фактором чого є недостатній рівень інших фінансових доходів та суттєва вартість фінансових витрат товариства. Інвестиційна діяльність товариства характеризує товариство як товариство з середнім станом фінансової результативності. При цьому, всі розраховані значення не досягають 1%, що є досить малим адже межує з нестійким станом та потребує покращення. Звичайна діяльність до оподаткування характеризує товариство в 2018 та 2019 роках з позицій кризового стану фінансової результативності, головною причиною чого є отриманий фінансовий збиток від звичайної діяльності до оподаткування. В 2020 році ТОВ «Пирятинський сирзавод» характеризується високим станом

фінансової результативності від звичайної діяльності, головним фактором чого є ефективна політика управління операційними витратами підприємства.

9. Розроблено стратегічну карту управління фінансовою ТОВ «Пирятинський сирзавод», що складається з чотирьох проекцій: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, персонал. Так, проекція фінансів відображає наступні заходи з підвищення рівня фінансової результативності: збільшення товарообороту, чистого прибутку та частки власного капіталу; зменшення операційних витрат; загальне підвищення рівня рентабельності. Проекція клієнтів товариства прагне до: оптимізації цінової та збутової діяльності, розширення клієнтської бази та збереження наявної, забезпечення стабільного рівня якості продукції, зростання задоволеності клієнтів, розширення асортименту продукції. Рівень бізнес-процесів націлений на наступні завдання: ефективне впровадження стандартів якості продукції, модернізація технологічного устаткування, підвищення результативності діяльності, оптимізація бізнес-процесів та забезпечення самофінансування. Рівень персоналу повинен реалізувати цілі підвищення продуктивності праці шляхом мотивації персоналу та підвищенню його кваліфікації.

10. Створено карту показників фінансової результативності ТОВ «Пирятинський сирзавод» відповідно до розробленої стратегічної карти та в межах виділених чотирьох проекцій. Виділено сім показників проекції фінанси, що характеризують стан фінансової результативності товариства та пов'язані причинно-наслідковими зв'язками з виділеними в стратегічній карті заходами на її покращення. До блоку фінанси віднесено: фінансова результативність активів, власного капіталу та інвестицій від звичайної діяльності до оподаткування, рентабельність реалізації та власного капіталу, рівень операційних витрат до виручки та валового доходу до виручки. Проекція клієнтів, характеризується наступними показниками: рівень цін на товар, рівень задоволеності якістю продукції та часткою постійних покупців, що повністю відповідає розробленим в стратегічній карті заходам. Проекція бізнес-процесів характеризується наступними показниками: коефіцієнт фінансової

незалежності, фондомісткість, коефіцієнт оновлення основних засобів, коефіцієнт фінансової стійкості, що розроблені в межах загального покращення стану фінансової результативності. Проекція персоналу представлена: продуктивністю праці одного працівника, коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації працівників, індекс задоволеності працівників.

11. Проведено матричний аналіз фінансової результативності ТОВ «Пирятинський сирзавод» на основі розробленої карти показників, що визначив найкращий стан фінансової результативності в 2020 році з інтегрованим показником 0,614. Розрахунки інтегрованого показника фінансової результативності відповідно до розробленої карти показників повністю співпали з проведенням в другому розділі роботи аналізом, що свідчить про доцільність використання запропонованої карти показників та є доцільним доповненням аналізу.

12. Розроблено моделі лінійної множинної та парної регресії залежності чистого прибутку ТОВ «Пирятинський сирзавод» від факторів впливу на фінансову результативність з метою оперативного реагування на внутрішні фінансові зміни для підтримання стійкого стану фінансової результативності та ефективної системи управління ним. Так, результатом побудови множинної та парних регресій стало виявлення найбільш значимих факторів впливу на рівень чистого прибутку, якими виявились зміна інших операційних витрат, власного капіталу та персоналу, що стали основою для визначення прогностного рівня чистого фінансового результату ТОВ «Пирятинський сирзавод».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Управление результативностью: Система оценки результатов в действии / М. Армстронг, А. Берон; [пер. с англ.]. – М. : Альпина Паблишер, 2014.
2. Асаул А. Н. Производственно экономический потенциал и деловая активность субъектов предпринимательской деятельности / А. Н. Асаул, М. П. Войнаренко, С. А. Князев, Т. Г. Рзаева; под ред. засл. деят. науки РФ д-ра экон. наук, проф. А. Н. Асаула. – СПб. : АНО ИПЭВ, 2011. – 312 с.
3. Афанасьев М. В., Селезньова Г. О. Стратегія підприємства: Навчально-методичний посібник, – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007, – 272 с. Укр. Мова;
4. Белошапка В. А. На пути к эффективному менеджменту: живая модель управленческой результативности / В. А. Белошапка. – К. : Издательство Алексея Капусты, 2005.
5. Биба В. В. Матричний метод оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства / В. В. Биба, Н. Б. Теницька, Д. Л. Каліновська // Економіка і суспільство. – 2017. – №13. – С. 359-362
6. Верхогляд Ю. І. Методичний підхід до визначення сутності поняття «фінансова результативність» з позиції управління запасами [Електронний ресурс] / Ю. І. Верхогляд – Режим доступу до ресурсу: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive/works.pdf>
7. Вишняков О., Д. Ламонов ССП для новичков [Електронний ресурс] // Консультант – 2005. – № 7. – Режим доступу до ресурсу: http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc_forovice.shtml;
8. Власенко Т. А. Ефективність та результативність публічного адміністрування / Т. А. Власенко. – Режим доступу до ресурсу: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/12555/1/>
9. Войнаренко М. П., Рзаева Т. Г. Ділова активність підприємств: проблеми аналізу та оцінки: [монографія] / М. П. Войнаренко, Т. Г. Рзаева. – Хмельницький : ХНУ, 2008. – 284 с.

10. Глухова В. І. Фінансова результативність діяльності підприємств і шляхи її покращення / В. І. Глухова, Ю. С. Шило // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». – 2018. – №1(41), 2 т. – С. 27-31
11. Григорук П. М. Оцінювання результативності діяльності компанії / П. М. Григорук, Т. П. Завгородня, Григорук С.С. – Режим доступу до ресурсу: http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/8396/1/Paper_Hryhoruk_new.pdf
12. Грэттон Линда Живая стратегия: Как поместить людей в центр решения корпоративных задач / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 288 с.;
13. Дарміць Р.З. Взаємозв'язок результативності та економічної ефективності в системі менеджменту підприємства / Р. З. Дарміць, Н.О. Вацик // НЛТУ України. – 2010. –№ 20.12. – С.153-160.
14. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты / П. Друкер; [пер. с англ.]. – М. : Технологическая школа бизнеса, 1994. – 200 с.
15. Жучкова Г.А. Результативність діяльності підприємства: науково-методичні аспекти її визначення / Г. А. Жучкова // Ефективна економіка. – 2013. – №11. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2517>
16. Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник / А.Г Загородній, Г.Л. Вознюк. Третє видання, доповнене та перероблене. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 844 с.
17. Захарова Н. Ю. Методичні підходи щодо оцінки фінансового стану підприємства [Електронний ресурс] / Н. Ю. Захарова // Таврійський державний агротехнологічний університет. – С. 128-133. – Режим доступу до ресурсу: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/1735/1/919.pdf>
18. Измерение результативности компании / [пер. с англ.]. – [2-е изд.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 220 с. – (Классика Harvard Business review).
19. Інтегральна оцінка ефективності та результативності управління фінансовими ресурсами підприємства / Н. С. Педченко, В. Ю. Стрілець, Л. С.

Франко, А. О. Опанасюк // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. - 2020. - № 3 (99). - С. 39-47

20. Історія економічних учень [Текст]: підручник / В.Д. Базилевич, Н.І. Гражевська, Т.В. Гайдай та ін; за ред. В.Д. Базилевича. – К.: Знання, 2005. – Ч.1. – 568 с.

21. К. Редченко, В. Белошапка. Офисные рецепты для стратегического управления // Стратегии. – 2006. – № 2. – С. 26–29;

22. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон; [пер. с англ.]. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 512 с.: ил.

23. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон: [пер. с англ.]. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ЗАО «Олимп-бизнес», 2005.– 320 с.

24. Кіндерманн Г. Мотивування працівників промислових підприємств: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Нац. ун-т «Львівська політехніка». – Львів, 2004. – 23 с.

25. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.

26. Коваль З. О. Оцінювання ефективності вартісно-орієнтованого управління підприємством в екосистемі інновацій / З. О. Коваль - Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. - С. 348-357.

27. Кокинз Г. Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Г. Кокинз. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 316 с.

28. Кокинз Г. Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Г. Кокинз. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 316 с.

29. Костирко Л. А. Фінансова результативність як драйвер вартості корпоративних підприємств кондитерської галузі / Л. А. Костирко, М. В. Євтушенко // Молодий вчений. – 2019. – №10(74). – С. 309-315.

30. Кузьмін О. Стратегічні карти машинобудівних підприємств: сутність та принципи формування / О. Кузьмін, К. Дорошкевич // Вісник ТНЕУ. – 2009. – №2. – С. 101-106.

31. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. – 3-тє вид., доп. і переробл. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка» (ІВЦ ІНТЕЛЕКТ+ Інституту післядипломної освіти), Інтелект-захід, 2007. – 384 с.

32. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.

33. Музиченко-Козловський А. В. Управління за цілями як інноваційна модель розвитку підприємства / А. В. Музиченко-Козловський // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2011. – № 714 – С. 109–113.

34. Немировский И. Выдающийся руководитель. Как обеспечить бизнес-прорыв и вывести компанию в лидеры отрасли / И. Немировский, И. Старожукова. – М. : Интеллектуальная литература, 2015. – 398 с.

35. Олексюк О. І. Технологія оцінки результативності діяльності підприємства / О. І. Олексюк // Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. – 2009. – №22. – С. 169-173.

36. Омельченко Л. С. Стратегічні карти у системі управління оборотними активами промислових підприємств / Л. С. Омельченко, І. В. Піскульова // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – №15/2. – С. 94-97.

37. Офіційний сайт ТОВ «Пирятинський сирзавод». Режим доступу: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/piryatinskij-sirzavod/>

38. Педченко Н. С. Концептуальні підходи до управління ефективністю формування й результативністю використання потенціалу розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації / Н. С. Педченко, Л. М. Шимановська-Діанич // Науковий вісник Полтавського університету економіки

і торгівлі. – 2019. – № 1 (92). – С.15-24.

39. Педченко Н. С. Моніторинг фінансової конкурентоспроможності підприємств: Монографія. / Наталія Сергіївна Педченко – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2007. – 103 с.

40. Покропивний С. Ф. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність / С. Ф. Покропивний, В. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2001. – 352 с.

41. Производственно-экономический потенциал и деловая активность субъектов предпринимательской деятельности / А. Н. Асаул, М. П. Войнаренко, С. А. Князев, Т. Г. Рзаева ; под ред. А. Н. Асаула. – СПб : АНО ИПЭВ, 2011. – 312 с.

42. Проскурович О. В. Моделювання результативності діяльності підприємства / О. В. Проскурович, М. М. Ястремський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 3, Т. 3. – С. 213–217.

43. Рзаева Т. Г. Аналіз результативності діяльності підприємства: кількісні та якісні аспекти / Т. Г. Рзаева, Ю. А. Демчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – №2, том 1 (222). – С. 52-57.

44. Роббинз С. Менеджмент / С. Роббинз, М. Коутлер; 8-е изд. ; пер. С. англ. – М.: Вильямс, 2007. – 1056 с.

45. Сабліна Н. В. Формування стратегічних карт у рамках реалізації процесу управління фінансовою безпекою підприємства / Н. В. Сабліна, Т. Б. Кузенко // Бізнес Інформ. – 2013. – №4. – С. 236-331.

46. Сайдман Д. Отношение определяет результат / Д. Сайдман. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.

47. Скалюк Р. В. Фінансова результативність діяльності промислових підприємств / Р. В. Скалюк // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – №33. – С. 227-230.

48. Соломатіна Т. В. Фінансова результативність в системі стратегічного розвитку суб'єктів господарювання аграрного сектору економіки

/ Т. В. Соломатіна // Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – №22. – С. 41-46

49. Сохацька О. М. Особливості формування стратегічних карт підприємств / О. М. Сохацька, Смерека С. В. // Ефективна економіка. – 2020 р. – №4. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/23.pdf

50. Статут Приватного акціонерного товариства «Пирятинський сирзавод» ідентифікаційний код 00446865 (нова редакція). Режим доступу: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/piryatinskij-sirzavod/>

51. Степанишин В. М. Побудова моделі кореляційного аналізу для дослідження багатофакторних процесів і явищ / В. М. Степанишин, Л. О. Тисовський // <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/15993/1/23-Stepanyshyn-133-138.pdf>

52. Терещенко Н. В. Модель комплексной оценки результативности СМК / Н. В. Терещенко, Н. С. Яшин – Методы менеджмента качества. – 2006. – № 4. – С. 12– 17.

53. Тищенко А. Н. Экономическая результативность деятельности предприятия: монография / А. Н. Тищенко, Н. А. Кизим , Я. В. Догайдайло . – Х.: ИНЖЭК, 2005. – 144 с.

54. Тищенко А. Н. Экономическая результативность деятельности предприятий: [монография] / А.Н. Тищенко, Н.А. Кизим, Л.В. Догадайло. – Х.: ИНЖЕК, 2005. – 168 с.

55. Трут О. О. Концепція управління результативністю організації в сучасній парадигмі менеджменту / О. О. Трут // Наукові здобутки на шляху до вдосконалення результативності політики економічного зростання: збірник тез наукових робіт учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 12-13 січня 2018 р.) / ГО «Центр економічних досліджень та розвитку». – О. : ЦЕДР, 2018. – С. 82-85

56. Трут О. О. Методологія управління результативністю як інструмент реалізації стратегії організації / О. О. Трут // Європейський вектор економічного розвитку. – 2018. – №2(25). – С. 123-130

57. Трут О. О. Теоретико-методологічні засади управління

результативністю організації : монографія / О. О. Трут. – Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2018. – 420 с.

58. Федулова Л. І. Менеджмент організацій / Л. І. Федулова.— К. : Либідь, 2004. – 448 с.

59. Фецович Т. Р. Формування фінансових результатів підприємств / Т. Р. Фецович // Вісник ЛКА : зб. наук. праць. – Сер. економічна. – Львів : Вид-во ЛКА, 2011. – Вип. 36. – С. 405-409.

60. Халафян А. А. STATISTICA 6. Статистический анализ данных / А.А. Халафян. – Бином-Пресс ISBN 978-5-9518-0215-6. 2007. 512 с.

61. Чайка Т. Ю. Експрес-діагностика рентабельності: проблема відбору та інтерпретації ключових коефіцієнтів / Т. Ю. Чайка, І. О. Лобанов // Економічні науки, інновації в економіці, проблеми розвитку цифрової економіки. – Режим доступу до ресурсу: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/46286/5/Chaika_Ekspres-diahnostyka_2020.pdf

62. Чугаєва А. В. Побудова стратегічної карти управління фінансовою стійкістю підприємства / А. В. Чугаєва – Режим доступу до ресурсу: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/8990/1.pdf>

63. Шегеда А.В. Менеджмент: Навч. посібник. – К.: Знання, КОО, 2002.

64. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

65. Шимановська-Діанич Л. М. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд / Л. М. Шимановська-Діанич, Н. С. Педченко // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр. – 2019. – №1(135). – С. 71-77. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2019-1-13>.

66. Щербініна С. А. Застосування економіко-математичного моделювання для аналізу діяльності промислового підприємства / С. А. Щербініна, Ог. Г. Климко, Т. Р. Марочко // Ефективна економіка. – http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/61.pdf

67. Щербініна С.А. Економіко-математичне моделювання основних показників діяльності підприємства малого бізнесу / С.А. Щербініна, А.В. Рома // Економіка і регіон : наук. вісн.ПолтНТУ. – Полтава : ПолтНТУ, 2013. – № 5. – С. 176-181.

68. Cambridge Dictionary – Режим доступу до ресурсу:<https://dictionary.cambridge.org/ru/>

69. Hendry C. Missed / C. Hendry, P. Bradley, S. Perkins // People Management. – 1997. – P. 20-25.

70. Lockett J. Effective Performance Management: A strategic guide to getting the best out of people / J. Lockett. – London : Kogan Page, 1992.