

Вінницький національний технічний університет
(повне найменування вищого навчального закладу)
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
(повне найменування інституту)
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
(повна назва кафедри)

магістерська кваліфікаційна робота
на тему:

«Підвищення ефективності управління фінансовою діяльністю приватного акціонерному товаристві «Вінницька кондитерська фабрика»

Виконала: студентка 2 курсу, групи МПОУ–20мз
спеціальності 073 – Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

_____ Черниш А.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник: завідувач кафедри, к.е.н., професор
каф. ЕПВМ

_____ Лесько О.Й.

(прізвище та ініціали)

Опонент к.е.н., доцент каф. ММЕ

_____ Вітюк А.В.

(прізвище та ініціали)

« _____ » _____ 2022 р.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., проф. Лесько О.Й.
(прізвище та ініціали)

« _____ » _____ 2022 р.

Вінниця – 2022 року

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
Рівень вищої освіти II-й (магістерський)
Галузь знань 07 Управління і адміністрування
Спеціальність 073 – Менеджмент
Освітньо-професійна програма – Менеджмент підприємств, організацій і установ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕПВМ, к.е.н.,
 професор _____ О.Й. Лесько
 “ 25 ” _____ 01 2022 року

З А В Д А Н Н Я **НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Черниш Анастасії Віталіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Підвищення ефективності управління фінансовою діяльністю приватного акціонерного товариства «Вінницька кондитерська фабрика»
 керівник роботи завідувач кафедри, к.е.н., професор Лесько Олександр Йосипович,
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
 затверджені наказом вищого навчального закладу від “ ___ ” _____ 20__ року №

2. Строк подання студентом роботи 30.05.2022 р.

3. Вихідні дані до роботи: спеціальна економічна література, монографії, посібники, методична література, статистична звітність та статистичні щорічники, фінансова звітність ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» та ін. джерела.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: теоретико-методологічні аспекти управління фінансовою діяльністю підприємства; дослідити ефективність фінансової діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»; розробити пропозиції та рекомендації щодо удосконалення управління фінансовою діяльністю на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» тощо.

5. Перелік графічного матеріалу: рисунки складових концепцій та принципів фінансової діяльності підприємства, організаційна структура управління ПрАТ «Вінницький завод «Вінницька кондитерська фабрика», динаміки основних фінансово-економічних показників ефективності діяльності підприємства, змакетована структура ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика, фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика,

розраховані оціночні показники основних засобів ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», план рекомендацій ін

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальний	зав.кафедри ЕПВМ, к.е.н, професор Лесько О. Й.	31.01.2022	

7. Дата видачі завдання 31.01.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	31.01.2022 р.	
2.	Виконання спеціальної частини МКР. Перший рубіжний контроль МКР (1–й розділ МКР)	лютий– березень 2022 р.	
3.	Виконання спеціальної частини МКР. Другий рубіжний контроль МКР (2–й розділ МКР)	квітень 2022 р.	
4.	Виконання спеціальної частини МКР. Третій рубіжний контроль МКР (3–й розділ МКР)	травень 2022 р.	
	Нормоконтроль. Попередній захист МКР	травень 2022	
	Рецензування МКР	06.06.2022	
	Захист МКР	червень 2022р. за графіком кафедри	

Студент _____ Черниш А.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Лесько О. Й.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

УДК 658.14

Черниш А.В. Підвищення ефективності управління фінансовою діяльністю приватного акціонерному товаристві «Вінницька кондитерська фабрика». Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – Менеджмент, освітня програма –менеджмент підприємств, організацій і установ. Вінниця: ВНТУ, 2021. 101 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 75 назв; рис.: 20; табл. 29.

У роботі розглянуто підходи науковців щодо розуміння сутності та змісту понять фінансової діяльності. Досліджено теоретичні засади ефективного управління комерційною діяльністю підприємства. Розглянуто підходи щодо оцінювання ефективності управління фінансовою діяльністю підприємства.

Охарактеризовано основні показники фінансово–господарського стану ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», проведено аналіз ефективності управління його фінансовою діяльністю та системи менеджменту підприємства.

Розроблено стратегію розвитку підприємства та запропоновано основні напрямки щодо підвищення ефективності управління на підприємстві.

Ключові слова: фінансова діяльність, управління комерційною діяльністю, стратегія розвитку, організаційна структура.

ABSTRACT

UDC 658.14

Chernysh A.V. Improving the efficiency of financial management of the private joint-stock company "Vinnytsia Confectionery". Master's degree in specialty 073 – Management, educational program – management of enterprises, organizations and institutions. Vinnytsia: VNTU, 2021. 101 p.

In Ukrainian language. Bibliogr.: 75 titles; fig.: 20; table 29.

The paper considers the approaches of scientists to understand the nature and content of the concepts of financial activity. Theoretical bases of effective management of commercial activity of the enterprise are investigated. Approaches to assessing the effectiveness of financial management of the enterprise are considered.

The main indicators of financial and economic condition of PJSC "Vinnytsia Confectionery Factory" are described, the analysis of the effectiveness of management of its financial activities and management system of the enterprise is carried out.

The strategy of enterprise development is developed and the basic directions on increase of efficiency of management at the enterprise are offered.

Keywords: financial activity, business management, development strategy, organizational structure.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Теоретичні аспекти фінансової діяльності підприємства	9
1.2 Основні концепції управління фінансової діяльності	20
1.3 Механізм та показники оцінки ефективності управління фінансовою діяльністю підприємства	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»	44
2.1. Оцінювання стану ринку кондитерських виробів України: попит, пропозиція ..	44
2.2 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».....	59
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	86
3.1. Формування стратегії удосконалення фінансової діяльності.....	86
3.2 Моделювання організаційної структури.....	94
3.3 Модель економічних показників ефективності організаційної структури ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».....	120
ВИСНОВКИ.....	130
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	131
Додаток А. Протокол перевірки роботи на плагіат	138
Додаток Б. Технічне завдання.....	139
Додаток В. Фінансова звітність ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» . Ошибка! Закладка не определена.	

ВСТУП

На сьогоднішній день тема фінансів стосується кожного, від фізичних осіб до великих фабрик. Усі організації та підприємства потребують моніторингу, аудиту та інтелектуального аналізу фінансової діяльності. Важливо чітко та прозоро оцінювати фінансову діяльність заради того, щоб сформувавши правильну оцінку фінансових успіхів компанії. Також важливо зазначити, що сучасні умови вимагають повноти та якості при управлінні фінансовими питаннями, щоб визначити рівень розвитку фірми та оцінювання її перспектив у майбутньому.

Сучасні ринкові умови в Україні напругу залежать від розвитку підприємств, при цьому динамічність розвитку підприємств повинна здійснюватися з урахуванням як поточного фінансового стану, так і найближчих перспектив.

Кожна організація, в тому числі кондитерська фабрика веде діяльність націлену на розвиток: підвищення прибутків, введення інноваційних технологій, залучення інвесторів – цілі можуть відрізнятися в залежності від потреб організації. Проте управління фінансовою діяльністю промисловості відіграє велику роль, яка формує економічний розвиток країни і є вагомим ланкою розвитку промисловості. Будь-який бізнес має можливості, а кондитерська індустрія може сильно впливати на розвиток загальної економіки країни, адже вона впливає на експортний потенціал, збільшує зайнятість людей в виробництві, тощо. Саме тому є необхідність орієнтування на підвищення доходів власників капіталу підприємства, саме підвищення ефективності управління фінансовою діяльністю.

Значний внесок у розвиток теорії і практики управління фінансовою діяльністю зробили такі науковці, як Мартюшева Л.С., Меренкова Л.Л., Ткаченко С.О., Непочатенко О.О., Мельник Н.Ю., Філімоненко О.С., Загородній А.Г., Бердар М.М., Зятковський І.В., Терещенко О.О., Кравчук О.М., Лещук В.П., Крамаренко Г.О., Чорна О.Є., Нескогодева І.І., Коцегуб Ю.О., Приходько Н.І. та інші.

Мета магістерської роботи є підвищення ефективності управління фінансовою діяльністю приватного акціонерного товариства

Для досягнення мети дослідження необхідно вирішити такі **завдання**:

- розглянути поняття та сутність управління фінансовою діяльністю
- дослідити основні концепції управління фінансовою діяльністю;
- оцінити стан ринку кондитерської галузі;
- проаналізувати фінансово-економічний стан ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»;
- проаналізувати організаційну структуру підприємства.
- провести SWOT-аналіз;
- розробити модель фінансової стратегії ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»
- провести моделювання структури підприємства;
- навести модель економічних показників ефективності організаційної структури.

Об'єктом дослідження магістерської роботи є процес підвищення ефективності управління фінансовою діяльністю.

Предметом дослідження є наукові та практичні засади управління фінансовою діяльністю ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

Для того, щоб вирішити поставлені в дослідженні задачі, було використано такі загальнонаукові **методи**: системного аналізу та синтезу – для вивчення об'єкта та предмета дослідження; класифікації та систематизації – для обробки документів, порівняння та аналогії – для зіставлення фактичних даних звітних і попередніх років.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому удосконаленні теоретичних положень і методичних засад із оцінювання управління фінансовою діяльністю підприємства на основі змодельованої організаційної структури економічних показників.

Практичне значення одержаних результатів. Сформульовані та обґрунтовані положення і рекомендації є підґрунтям для розв'язання теоретичних та практичних проблем управління фінансовою діяльністю підприємств на ринку кондитерських виробів, зокрема ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

Особистий внесок магістра: наукові результати дослідження, що викладені в роботі і виносяться на захист, є особистим здобутком автора [1].

Результати дослідження були апробовані на Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2022) [2].

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні аспекти фінансової діяльності підприємства

Ринкові умови в Україні передбачають стратегічний розвиток підприємств за для забезпечення фінансової сталості основних галузей економіки, конкурентоспроможності вітчизняної продукції і, у кінцевому підсумку, – покращення фінансового стану кожного із суб'єктів господарювання. Проте, досягнення цієї мети неминуче призведе до банкрутства певної кількості підприємств [3].

Діяльність підприємства є швидкоплинним процесом, який динамічно змінюється, фінансово–господарська діяльність повинна здійснюватися з урахуванням можливих фінансових можливостей підприємства і перспектив його розвитку.

В управлінській діяльності та організації діяльності підприємств саме фінансова займає особливо важливе місце. Від неї залежить як своєчасність так і повнота фінансового забезпечення виробничо–господарської діяльності та подальшого розвитку підприємства, багато в чому впливає своєчасність виконання фінансових зобов'язань перед державою та іншими контрагентами

На різних етапах діяльності підприємства виникають певні цілі і завдання. Їх формулювання залежить від поточного фінансового стану підприємства, стану його виробництва, положення на ринку збуту, взаємодії з іншими підприємствами, а також від внутрішніх механізмів, які зумовлюють безпосередньо функціонування підприємства. Для дослідження визначених факторів застосовується аналіз системи управління фінансовою діяльністю, яка повинна відповідати всім сучасним вимогам.

Господарська діяльність будь–якого підприємства безпосередньо пов'язана з його фінансовою діяльністю. Підприємство намагається самостійно фінансувати напрями своїх витрат відповідно до стратегічних та поточних планів, розпоряджається наявними власними та залученими фінансовими ресурсами,

інвестуючи їх в операційну діяльність з метою отримання прибутку.

Місце фінансової діяльності у складі господарської діяльності підприємства відображене на рис. 1.1.

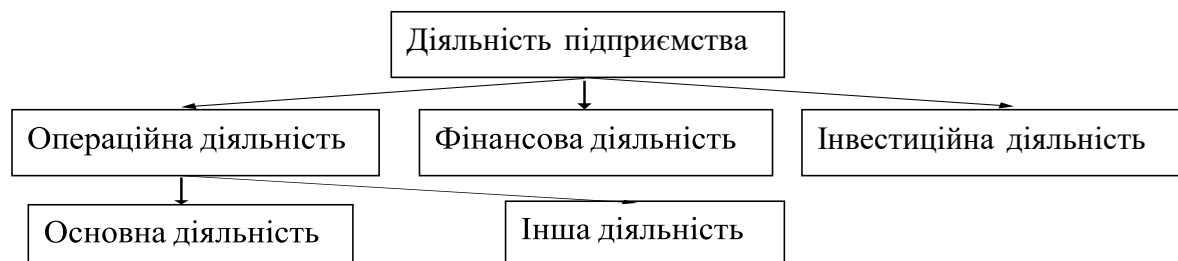


Рисунок 1.1 – Класифікація видів діяльності підприємства

Фінансова діяльність – включає у себе відомості про грошові потоки фінансового характеру.

Фінансова діяльність, як складова частина господарської діяльності підприємства спрямована на забезпечення надходження й витрачання грошових коштів, здійснення розрахунків, досягнення оптимальних пропорцій власного і залученого капіталу та найбільш ефективного їх використання. Фінансова діяльність підприємства також включає грошове посередництво, страхування ризиків, допоміжну діяльність у сфері фінансів і страхування.

Також, виходячи із принципів управління фінансовою діяльністю, можна сказати, що сама фінансова діяльність відображає формування власних коштів підприємства, його доходів, залучення позикових джерел для фінансування економічної діяльності, розподіл прибутків, що утворюються в результаті цієї діяльності, їх використання на цілі розвитку підприємства.

У сьогочасних умовах управління фінансовою діяльністю підприємства, як однією із складових всього господарського механізму, який охоплює процеси створення і використання фінансових ресурсів, підтримку стратегій розвитку з метою результативного функціонування, є ваговою ланкою.

На наш погляд, учені, які досліджували визначення сутності поняття "фінансова діяльність підприємства", не дійшли єдності щодо його тлумачення. Дослідження публікацій у науково–періодичній літературі присвячено огляду засад аналізу та оцінки самої фінансової діяльності і, відповідно через певні функції, формуванню

сутності зазначеної категорії.

Варто зазначити, що науковці у своїх працях здебільшого трактують фінансову діяльність підприємства як: фінансове посередництво, грошову діяльність, систему заходів, форм і методів для організації фінансових відносин, управління фінансовими процесами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Тлумачення поняття «фінансова діяльність підприємства»

Автори, джерела	Визначення	Коментар
1	2	3
Мартюшева Л. С., Меренкова Л.О. [4]	Діяльність, що призведе до змін власного та позикового капіталу підприємства і не є результатом операційної діяльності	Діяльність, яка пов'язана з формуванням та розподілом наявних фінансових ресурсів підприємства.
Ткаченко С. О. [5]	Такий вид діяльності суб'єкта господарювання, який передбачає формування та використання певних фінансових ресурсів. Фінансова діяльність організується таким чином, що рішення, прийняті управлінським персоналом щодо фінансів підприємства, є найефективнішими за обмежень через брак коштів та особливості бізнесового середовища.	Фінансова діяльність розглядається як діяльність управлінського персоналу, яка спрямована на прийняття менеджерських рішень для найбільш ефективного використання фінансових ресурсів
Господарський кодекс України Стаття 333 [6].	Фінансова діяльність суб'єктів господарювання включає грошове та інше фінансове посередництво, страхування, а також допоміжну діяльність у сфері фінансів і страхування.	Діяльність, яка пов'язана зі страхуванням та фінансовим посередництвом.
П(С)БО [7],	Фінансова діяльність – діяльність, яка призводить до змін розміру і складу власного та позикового капіталів підприємства	Діяльність, пов'язана із формуванням та змінами власного та запозиченого капіталу підприємства.
Непочатенко О.О., Мельник Н.Ю. [8]	Система форм і методів, які використовуються для фінансового забезпечення функціонування підприємств та досягнення ними поставлених цілей.	Діяльність, яка здійснюється з метою фінансового забезпечення підприємства
Філімоненко О.С. [9]	Діяльність суб'єкта господарювання, що реалізується шляхом використання відповідних форм і методів фінансового забезпечення функціонування підприємств для досягнення ними основної мети – отримання доходів.	Вид діяльності, що забезпечує використання фінансових інструментів для функціонування підприємства.
Загородній А. Г. [10]	Діяльність спрямована на забезпечення фінансовими ресурсами поточної операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства.	Метою фінансової діяльності є систематичне забезпечення підприємства фінансовими ресурсами
Бердар М. М. [11]	Діяльність, що пов'язана з організацією фінансів підприємства та здійснення відповідно до цілей і завдань стратегії економічного розвитку господарюючого суб'єкта. Ця діяльність пов'язана із формуванням активів та фінансової структури капіталу.	Діяльність щодо формування фінансових та економічних ресурсів підприємства, яка спрямована на реалізацію стратегічного розвитку.

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Зятковський І. В. [12]	Діяльність суб'єкта господарювання, пов'язана з мобілізацією фінансових ресурсів, необхідних для виконання завдань, які поставив перед ним його засновник.	Під фінансовою діяльністю суб'єкта господарювання розуміють мобілізацію наявних фінансових ресурсів для задоволення потреб власників
Терещенко О. О. [13]	Фінансова діяльність, яку одночасно розглядають у вузькому та широкому значеннях. У вузькому значенні основний зміст полягає у фінансуванні підприємства (надходження власного капіталу із зовнішніх джерел, отримання позик, погашення позик, сплата дивідендів). У широкому значенні – розуміють усі заходи, пов'язані з мобілізацією капіталу, його використанням, нарощуванням (збільшення вартості) та поверненням.	Діяльність щодо формування та використання фінансових ресурсів підприємства у вигляді власного капіталу
Кравчук О.М., Лещук В.П. [14]	Весь комплекс функціональних завдань, здійснюваних фінансовими службами підприємства і пов'язаних з фінансуванням, інвестиційною діяльністю та фінансовим забезпеченням (обслуговуванням) операційної діяльності суб'єкта господарювання	Під фінансовою діяльністю розуміють весь комплекс робіт фінансової служби підприємства, які пов'язані з фінансуванням, інвестиційною діяльністю та фінансовим забезпеченням операційної діяльності
Крамаренко Г.О., Чорна О.Є. [15]	Організація фінансових відносин, що виникають у нього в процесі роботи з іншими суб'єктами господарювання	Діяльність щодо організації фінансових відносин, які можуть виникнути з іншими суб'єктами господарювання
Нескогодєва І.І., Коцегуб Ю.О. [16]	Система використання різних форм і методів для фінансового забезпечення функціонування підприємства та досягнення поставлених цілей	Фінансова діяльність визначена як сукупність форм і методів для здійснення фінансового забезпечення підприємства
Приходько Н.І. [17]	Суть фінансової діяльності полягає у виникненні грошових відносин, пов'язаних із неперервним кругообігом коштів у формах витрачання ресурсів, одержання доходів, їх використання, а також з приводу відносин із постачальниками, покупцями продукції, працівниками підприємств, державними органами та ін.	Під фінансовою діяльністю розуміють виникнення грошових відносин, які пов'язані з кругообігом коштів.

Джерело: систематизовано і узагальнено автором

Таке різноманіття думок у трактуванні сутності поняття «фінансова діяльність» спричинена відсутністю у нормативних документах чіткого визначення його щодо фінансової діяльності саме підприємства, а це ускладнює організацію процесів фінансового забезпечення підприємства.

Господарський кодекс України визначає фінансову діяльність суб'єктів господарювання як грошове та інше фінансове посередництво, страхування, допоміжну діяльність у сфері фінансів і страхування [6]. Такі види фінансової

діяльності є видами надання фінансових послуг, які здійснюються спеціальними фінансовими посередниками згідно з чинним законодавством. Тобто пояснення обраної категорії не в повній мірі відображає її суть та розглядає тільки окремі напрями фінансової діяльності деяких суб'єктів господарювання, які є фінансовими посередниками й, відповідно до власного статуту, займаються наданням фінансових послуг.

На даному етапі розвитку економічної науки відсутня стала думка щодо трактування такого поняття як «фінансова діяльність підприємства». Тому, дослідження різних поглядів відповідно визначення сутності даного поняття доводить, що найбільш поширеними і часто використовуваними є два підходи щодо розкриття її змісту.

Зокрема, деякі вчені [19] визначають, що визначають сутність фінансової діяльності через розкриття функціонального призначення фінансових процесів. Це означає, що під фінансовою діяльністю суб'єкта господарювання розуміється діяльність щодо фінансового забезпечення – формування та ефективного використання фінансових ресурсів підприємства.

На думку іншої групи дослідників [20], [21], основна увага у цьому питанні має приділятися формуванню не тільки фінансових, а й економічних ресурсів підприємства з метою реалізації стратегії його економічного розвитку.

В межах такого підходу, окремі науковці [22], [23] поряд із функціональним призначенням, особливу увагу приділяють управлінському аспекту, відносно якого фінансова діяльність підприємства розглядається як діяльність персоналу, що спрямована на прийняття найефективніших рішень і пов'язана з управлінням фінансовими ресурсами.

Представниками іншого напрямку досліджень є Поддєрьогін А.М., Білик М.Д., Буряк Л.Д., Булгакова С.О., Куліш А.П. [24], які фінансову діяльність трактують дещо з іншого боку, а саме – розглядають з погляду на інструменти, тобто систему форм і методів. Незважаючи на те, що науковці цього напрямку зосереджують увагу на інструментах за допомогою яких здійснюється фінансова діяльність, вони також не

заперечують її функціональне призначення, а саме фінансове забезпечення, що вважають ключовою позицією при визначенні сутності даного поняття.

Зокрема, Терещенко О.О. розглядає фінансову діяльність із позиції представленої у методиці інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств і організацій [13].

Дещо ширше розглядає цю проблему Сидора Т. Ю. [25], що пропонує з позиції процесного підходу, розуміти під фінансовою діяльністю підприємства цілеспрямований процес формування та ефективного використання фінансових ресурсів для забезпечення його діяльності з метою досягнення поставлених цілей господарюючого суб'єкта.

Завдання фінансової діяльності можна сформулювати виходячи з її економічної сутності. Найбільш загальним із завдань, відповідно, буде фінансове забезпечення поточної діяльності господарюючого суб'єкта; пошук резервів збільшення доходів операційної діяльності та прибутку, підвищення рентабельності, а відтак і платоспроможності; виконання визнаних фінансових зобов'язань перед іншими юридичними й фізичними особами, бюджетом, банками; мобілізації наявних фінансових ресурсів у обсягах, необхідних для забезпечення розвитку самого підприємства, збільшення власного капіталу; контролю за його ефективним та цільовим розподілом; використанням і своєчасним залученням необхідних фінансових ресурсів.

Вченими були визначені напрямки фінансової діяльності господарюючого суб'єкта, які зображені на рис. 1.2.

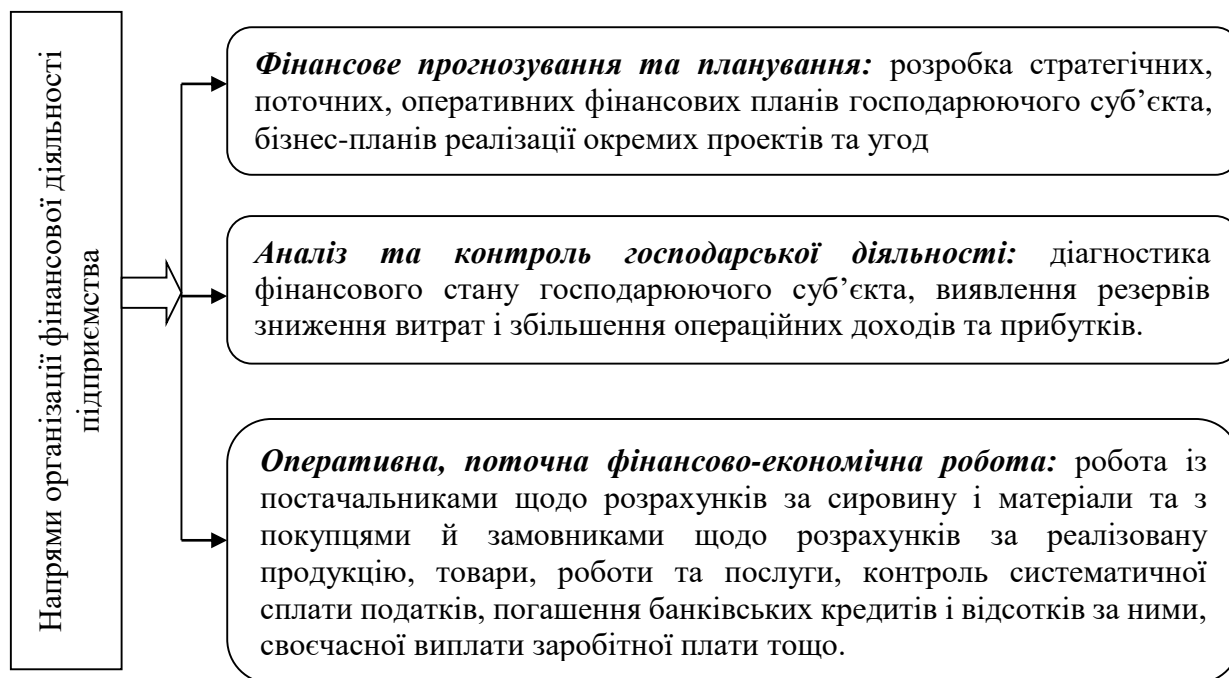


Рисунок 1.2 – Напрями організації фінансової діяльності підприємства

Джерело: побудовано на основі [26].

Однією із головних ознак організації фінансової діяльності суб'єкта господарювання є вираження її грошової форми та достовірне відображення фінансових відносин. На нашу думку, до організації фінансової діяльності, доцільно віднести наступні види ринкового фінансового продукту: грошові зобов'язання, цінні папери, валюту, опціони, ф'ючерси, депозитні та кредитні договори, страхові поліси тощо.

До основних завдань фінансової діяльності суб'єкта господарювання науковці відносять наступні положення:

- фінансове забезпечення поточної виробничо–господарської діяльності підприємства;
- пошук резервів збільшення прибутковості, рентабельності й платоспроможності;
- виконання фінансових зобов'язань перед суб'єктами господарювання, державними органами і установами;
- мобілізація поточних фінансових ресурсів в обсягах, що необхідні для фінансування виробничих процесів і соціального розвитку;

– контроль за ефективним розподілом та використанням фінансових ресурсів.

Використання фінансових ресурсів здійснюється як правило через грошові фонди спеціального цільового призначення, хоча інколи можлива і нефондова форма використання. Тому, на підставі вищевикладеного сформуємо наступне визначення: фінансова діяльність – це певні грошові відносини, які виникають у процесі розподілу і перерозподілу вартості валового суспільного продукту та частини національного багатства за для формування грошових прибутків й накопичень як у суб'єктів господарювання, так і держави, а також використанням їх на розширене відтворення ВВП, матеріальне стимулювання працівників, задоволення виробничих, соціальних та інших потреб суспільства. Місце аналізу фінансової діяльності у системі фінансового менеджменту підприємства представлено на рис. 1.3 [26].

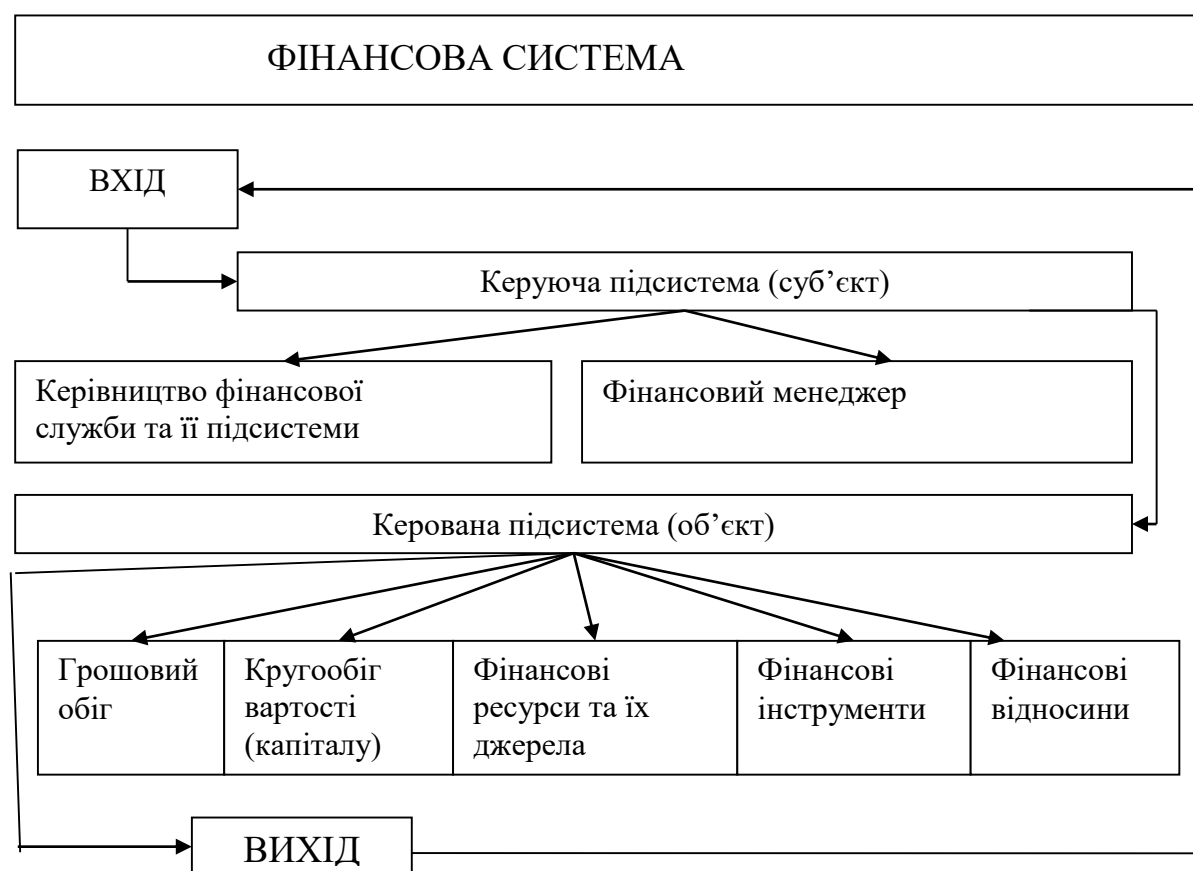


Рисунок 1.3 – Місце аналізу фінансової діяльності у системі організації фінансово-господарської діяльності підприємства

Організація фінансової діяльності дає змогу збалансовувати фінансові ресурси відповідно до обраних пріоритетів підприємств, координувати результати та

підвищувати ефективність управління виробничими процесами, маркетингу та управління персоналом, формувати високі темпи економічного розвитку, забезпечувати стабільний розвиток самого підприємства та всіх його підрозділів. Загальну схему процесу організації фінансової діяльності в умовах сучасного розвитку підприємства подано на рис. 1.4 [27].



Рисунок 1.4 – Процес організації фінансової діяльності підприємства

Особливістю процесу організації фінансової діяльності підприємства є:

- неможливість повного узагальненого опису об'єктів аналізу, внаслідок чого переважають неструктуровані завдання;
- високий рівень невизначеності отримання результатів в процесі реалізації управлінських рішень;
- наявність значної кількості некерованих і частково керованих змінних;
- критерії вирішення фінансових завдань завчасно чітко не встановлені й уточнюються керівництвом у процесі їхнього вирішення.

Ключовою метою організації фінансової діяльності є зміцнення фінансової стійкості суб'єкта господарювання за рахунок найбільш ефективного використання потенціалу внутрішніх та зовнішніх механізмів.

Основні заходи щодо підвищення фінансової стійкості підприємства надані в табл. 1.2 [28].

Таблиця 1.2 – Заходи щодо підвищення фінансової стійкості та результат їх реалізації для підприємств

Заходи	Ефект для підприємства
Створення резервів	Підвищення в складі капіталу підприємства частки власного капіталу; збільшення власних оборотних коштів
Стягнення надмірної дебіторської заборгованості	Підвищення питомої ваги грошових коштів; прискорення оборотності оборотних активів; зростання забезпеченості власними оборотними коштами.
Зменшення витрат	Підвищення ефективності діяльності підприємства; збільшення власного капіталу.
Оптимізація величини запасів	Наявність вільних коштів; прискорення оборотності оборотних активів; можливість проведення додаткових капітальних вкладень

Факторами, які також суттєво впливають на прибуток підприємства та підлягають обов'язковому максимально оперативному та оптимальному управлінню, є:

- заходи щодо збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції;
- оперативність реагування на зміни ринкової кон'юнктури та товарних пропозицій;
- раціональне використання основних виробничих засобів інших ресурсів;
- оптимізація витрат підприємства;
- ефективність капітальних інвестицій, розмір яких повинен співвідноситись з фінансовими планами та можливостями підприємства;
- надмірні обсяги оборотних активів (у вигляді понаднормових та неліквідних запасів та простроченої дебіторської заборгованості).

Заходи щодо зміцнення фінансової стійкості підприємства можуть дати позитивні результати лише за умови комплексного, системного та обов'язкового їх застосування.

Основний зміст фінансової діяльності (у вузькому розумінні) полягає у фінансуванні підприємства. Рух грошових коштів у результаті фінансової діяльності визначається на основі змін у статтях балансу (Звіту про фінансовий стан) за

розділами:

- «Довгострокові зобов'язання і забезпечення»;
- «Поточні зобов'язання і забезпечення».

До типових прикладів руху коштів у результаті фінансової діяльності слід віднести:

- надходження власного капіталу;
- отримання позичок;
- погашення позичок;
- сплата дивідендів.

Можна стверджувати, що фінансова діяльність (фінансування) має вирішальний вплив на процеси оптимізації вартості підприємства. Так, генерування структури капіталу (оптимізація фінансування) веде до зменшення затрат на його залучення і створює фінансову базу для успішної операційної та інвестиційної діяльності.

Важливу роль у житті кожного підприємства відіграє правильна організація фінансової роботи суб'єкта господарювання. У зв'язку з цим підвищується роль фінансової служби, на яку покладено обов'язки забезпечувати ефективну фінансову діяльність на підприємстві. Організаційна структура фінансової служби та її місце в ієрархії системи управління підприємства значною мірою залежить від форми організації бізнесу, галузі діяльності та обсягів виробництва.

Отже, фінансова діяльність підприємства у всіх її формах не може здійснюватись тільки для задоволення фінансових потреб, які визначаються необхідністю управління окремими видами оборотних активів, заміни необоротних активів, що вибувають, або поточного їх приросту у зв'язку із змінами обсягів господарської діяльності. На сучасному етапі все більше підприємств усвідомлюють необхідність свідомого перспективного та ефективного управління фінансовою діяльністю на основі наукової методології прогнозування її напрямів та форм, адаптації до загальних цілей розвитку підприємства та мінливих умов зовнішнього фінансового середовища. Ефективним інструментом перспективного управління фінансовою діяльністю підприємства, підпорядкованого реалізації цілей загального

його розвитку в умовах суттєвих змін макроекономічних показників, системи державного регулювання ринкових процесів, кон'юнктури фінансового ринку і пов'язаною з цим невизначеністю, виступає фінансова стратегія [28].

Дослідження сутності поняття "фінансова діяльність підприємства" необхідно розглядати з позицій фінансового менеджменту. Фінансова діяльність, передусім, є об'єктом фінансового управління і результатом фінансово–господарської діяльності й виступає якісною характеристикою діяльності підприємства. Фінансова діяльність підприємства відображає реальний стан забезпеченості фінансовими ресурсами, які необхідні для стабільного функціонування підприємства, доцільність їх розміщення та ефективність використання та вимірюється сукупністю показників, що характеризують загальні результати діяльності підприємства на теперішній час і визначають його перспективи у майбутньому.

1.2 Основні концепції управління фінансової діяльності

Управління фінансовою діяльністю підприємства – це вид професійного менеджменту, спрямованого на управління фінансово–господарським функціонуванням суб'єкта господарювання. Управління фінансовою діяльністю являє собою один з ключових елементів сучасної системи загального управління підприємством.

Управління фінансовою діяльністю суб'єкта господарювання включає в себе:

- розробку, обґрунтування та реалізацію фінансової політики підприємства з використанням різних фінансових інструментів;
- прийняття і затвердження рішень щодо фінансових питань, їх конкретизація, розробка або визначення методів для їх реалізації;
- інформаційне забезпечення фінансової діяльності підприємства за допомогою складання і аналізу фінансової звітності;
- систематичну оцінку інвестиційних проектів й формування портфеля довгострокових і поточних інвестицій, аналіз витрат та фінансове планування і контроль;

– загальну організацію роботи апарату управління фінансово–господарською діяльністю підприємства.

– Методи управління фінансовою діяльністю дозволяють оцінювати:

– ризик і вигідність вкладення грошей у виробництво та реалізацію тих або інших товарів і послуг;

– ефективність роботи підприємства за різними напрямками і підрозділами;

– швидкість оборотності капіталу, його достатність й продуктивність.

Завданням системи управління фінансовою діяльністю є розробка та практичне застосування методів, коштів й інструментів для досягнення основної стратегічної мети діяльності підприємства в цілому або його окремих виробничо–господарських ланок. Аналогічними цілями можуть виступати:

– максимізація прибутку підприємства;

– досягнення сталого рівня прибутку в плановому періоді;

– збільшення доходів вкладників (акціонерів) та власників підприємства;

– підвищення вартості акцій підприємства т.і.

Всі означені цілі орієнтовані на підвищення доходів власників капіталу підприємства. У перелік визначених планів системи управління фінансовою діяльністю включають процеси визначення оптимального співвідношення між короткостроковими і довгостроковими фінансовими ресурсами підприємства й рішеннями, які приймаються в рамках фінансового управління ними. Визначення пріоритетів фінансово–господарської діяльності і пошук компромісів для поєднання інтересів різних структурних підрозділів у прийнятті і реалізації інвестиційних проектів та виборі джерел їх фінансування також є ділянкою роботи фінансового апарату.

Отже, головним в управлінні фінансовою діяльністю підприємства є прийняття оптимальних рішень щодо забезпечення найбільш ефективного руху фінансових та інших видів ресурсів між підприємством і джерелами його постійного фінансування і зовнішніми, і внутрішніми. Управління потоками фінансових ресурсів, виражених у грошових коштах (валютах), є ключовим питанням в управлінні фінансовою діяльністю. Відтак, потік фінансових ресурсів включає всі грошові кошти: одержані

в результаті операційної діяльності підприємства; інвестовані та реінвестовані у розвиток всіх ділянок виробництва; кошти спрямовані на сплату податкових платежів.

До основних принципів управління фінансовою діяльністю підприємства можна віднести:

- плановість й системність в частині планування фінансових ресурсів, а також матеріальних і трудових, з метою контролю їх збалансованості, системність і послідовність у розробці стратегії й тактики фінансування та самофінансування, у реалізації запланованих заходів;

- цільова спрямованість і орієнтація на визначені цілі й завдання, які у поточний момент ставить перед собою підприємство. До них можна віднести: підвищення рентабельності виробництва і продукції, збільшення продуктивності праці робітників, створення позитивного іміджу та реклами, впровадження інновацій, зміцнення конкурентної позиції на ринку збуту, залучення необхідних матеріальних та фінансових ресурсів тощо;

- диверсифікованість фінансових інвестицій за такими аспектами: інвестування грошових коштів у цінні папери, інвестиційні проекти з метою отримання економічної вигоди; створення багатoproфільних корпорацій, які займаються різними видами підприємницької діяльності;

- стратегічна орієнтованість і спрямованість на планування довгострокового розвитку підприємства, визначення й врахування аспектації конкурентів, випереджувальне управління фінансами;

- варіативність, а саме пошук різноманітних варіантів стабілізації і розвитку фінансової системи підприємства, пошук та обґрунтування альтернативних фінансових рішень [23].

Основні принципи управління фінансовою діяльністю відображені на рис. 1.5.

Функції та економічні методи управління фінансовою діяльністю підприємства поділяються на два великі ділянки:

- 1) управління зовнішніми фінансами;
- 2) внутрішній облік і фінансовий контроль.

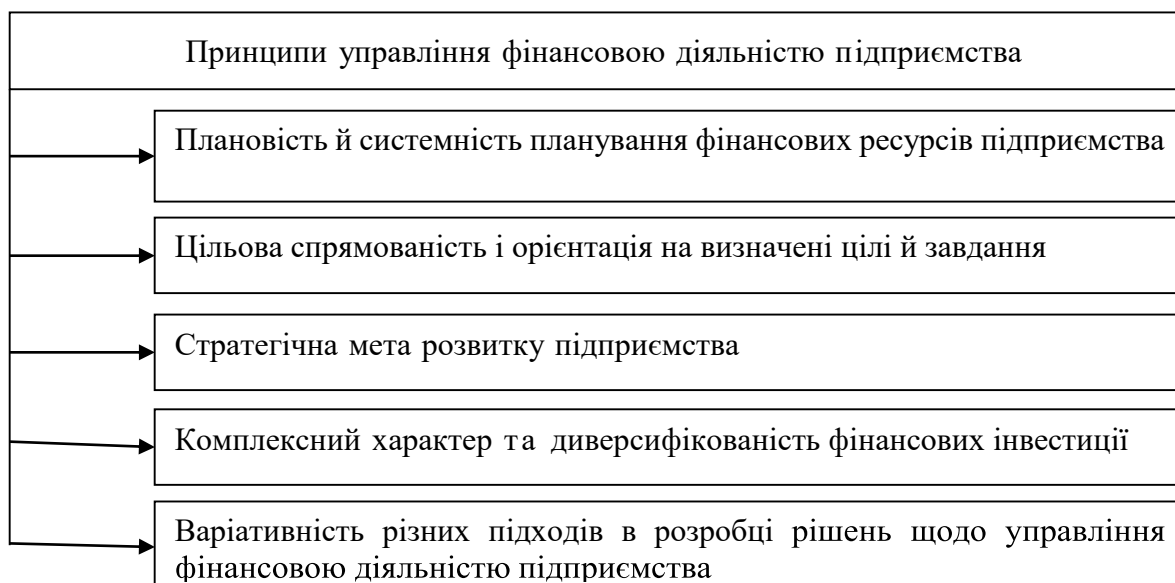


Рисунок 1.5. – Основні принципи управління фінансовою діяльністю підприємства

Ділянка управління зовнішніми фінансами підприємства передбачає реалізацію відносин суб'єкта господарювання з юридично самостійними суб'єктами ринку, включаючи власні філії та відокремлені підрозділи, що виступають як продавці (посередники і покупці) товарів і послуг, а також із акціонерами і ринками окремих груп товарів або послуг у їх фінансовому спрямуванні. Сюди відноситься: управління власними і залученими оборотними активами, рухом грошових коштів, розрахунками із контрагентами, управління товарно–матеріальними запасами та іншими активами; залучення зовнішніх джерел довгострокового й поточного фінансування.

Ділянка внутрішнього обліку і фінансового контролю поєднує собою:

- контроль за веденням обліку товарів та інших матеріальних ресурсів;
- складання кошторису витрат виробництва та інших видів діяльності;
- контроль за виплатою заробітної плати, нарахуванням й сплатою податків;
- збір і обробку даних бухгалтерського обліку для внутрішнього управління фінансами та для надання інформації зовнішнім користувачам;
- формування і контроль правильності складання фінансової звітності: балансу (Звіту про фінансовий стан), звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід), звіту про рух грошових коштів, звіту про власний капітал та ін.;
- аналіз фінансової звітності та використання одержаних результатів для

проведення внутрішнього і обов'язкового зовнішнього аудиту;

– оцінка фінансового стану підприємства за поточний період та у динаміці й використання одержаних результатів для прийняття оперативних управлінських рішень і для планування подальшої фінансової діяльності.

Основні функції управління фінансовою діяльністю підприємства представлені в табл. 1.3

Таблиця 1.3 – Характеристика основних функції управління фінансовою діяльністю підприємства

ФУНКЦІЇ	ХАРАКТЕРИСТИКА
1	2
Розробка фінансово-економічної стратегії підприємства	за умов формування системи функцій складається система цілей та завдань фінансової діяльності підприємства на довгостроковий період. Фінансова стратегія розглядається як одна з невід'ємних частин загальної стратегії її економічного розвитку
Створення організаційних структур, які забезпечують прийняття та реалізацію всіх управлінських рішень фінансової діяльності підприємства	в процесі реалізації даної функції менеджмент фінансової діяльності повинен забезпечити постійну адаптацію роботи організаційних структур до сучасних мінливих умов господарювання підприємства та напрямів здійснення саме фінансової діяльності
Формування ефективних інформаційних систем, що повинні забезпечувати обґрунтування сукупності альтернативних варіантів управлінських рішень	за умов реалізації цієї функції визначається обсяг економічних робіт і зміст управлінських рішень для здійснення фінансової діяльності; формуються схеми руху даних із зовнішніх та внутрішніх джерел інформації, які відповідають визначеним потребам
Аналіз поточних аспектів фінансової діяльності підприємства	у процесі реалізації такої функції проводиться як експрес так і глибокий аналіз всіх фінансових операцій; окремо розглядають фінансові результати діяльності філій й окремих підрозділів підприємства; узагальнюють результати його діяльності в цілому і в контексті окремих ділянок та відділів
Планування фінансової діяльності підприємства за основними напрямками	з виконанням функцій стратегічного розвитку підприємства, які пов'язані з поточними та довгостроковими планами й системами оперативних бюджетів у основних сферах фінансової діяльності всіх структурних підрозділів підприємства та всієї фінансово-господарської діяльності
Розробка ефективної системи стимулювання щодо реалізації прийнятих управлінських рішень у фінансової діяльності	під час реалізації зазначеної функції створюється система таких стимулів й санкцій у компетенції управлінців різних рівнів, які забезпечують реалізацію та виконання встановлених планів підприємства, норм і фінансових показників зростання власного капіталу

Продовження табл. 1.3

1	2
Впровадження ефективного контролю за здійсненням менеджменту у сфері фінансової діяльності	реалізація даної функції пов'язана зі створенням ефективної системи внутрішнього контролю на підприємстві, а також з розподілом контрольних обов'язків керівників і фінансових менеджерів, визначенням сукупності моніторингових показників та періодів контролю даних, оперативного реагування на одержані результати контролю

Джерело: сформовано на основі [29]

Залежно від об'єкта управління фінансовою діяльністю розрізняють такі його функції:

1. Управління активами підприємствами. Необхідність реалізації названої функції полягає: у виявленні реальної потреби в окремих видах різних активів, виходячи з реальних обсягів виробничо–операційної діяльності; в оптимізації складу активів щодо ефективності їх використання; забезпеченні поточної ліквідності окремих видів оборотних активів та прискорення їх обороту; у виборі ефективних форм та джерел їх фінансування.

2. Управління капіталом. Реалізація даної функції відбувається в процесі визначення загальної потреби у власному і залученому капіталі для фінансування активів підприємства; оптимізації структури капіталу підприємства з метою забезпечення найефективнішого його використання; розробки відповідного комплексу заходів з рефінансування капіталу у найбільш ліквідні види активів.

3. Управління інвестиціями. Функціональними завданнями такого виду управлінської діяльності є формування пріоритетних напрямів інвестиційної діяльності підприємства, розробка інвестиційної політики; здійснення оцінки інвестиційної привабливості окремих реальних проектів і фінансових інструментів, відбір з них найбільш ефективних; формування інвестиційних програм і реального портфеля фінансових інвестицій; вибір найбільш раціональних форм фінансового інвестування тощо.

4. Управління прибутком. Основними завданнями реалізації цієї функції є виявлення реальних резервів нарощування прибутків від різних видів діяльності; забезпечення стабільності накопичення чистого прибутку за рахунок оптимізації

змінних і скорочення постійних витрат; обґрунтування цінової, фінансової, податкової та облікової політики підприємства; забезпечення прийнятних пропорцій та підвищення ефективності використання прибутку з метою зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку та добробуту його власників.

5. Управління грошовими потоками. Управління фінансовою діяльністю виконує таку функцію під час формуванні вхідних та вихідних грошових потоків, їх синхронізації та оптимізації за обсягом і в часі, з метою забезпечення фінансової дисципліни та підтримання рівноваги підприємства.

6. Управління фінансовими ризиками. У процесі реалізації такої функції визначається склад основних фінансових ризиків, що становлять загрозу для виробничо–господарській діяльності даного підприємства; здійснюється розрахунок їх рівня і можливий розмір фінансових втрат як у розрізі окремих операцій, так і господарської діяльності в цілому; формується комплекс превентивних заходів з мінімізації і страхування фінансових ризиків.

7. Антикризове фінансове управління. Така функція передбачає виявлення фінансового стану підприємства на основі постійного моніторингу, а також ознак кризових явищ й масштабів можливої фінансової кризи; формулювання та розробку антикризової стратегії; вибір відповідних інструментів антикризового управління та заходів фінансової стабілізації; контроль своєчасності виконання та ефективності впроваджених антикризових заходів.

8. Управління процесами фінансування природоохоронної діяльності підприємства. Необхідність реалізації цієї функції зумовлена потребою у дотриманні балансу відношень між усіма суб'єктами та об'єктами підприємницької діяльності, зокрема підприємствами та елементами довкілля (земельні, лісові, водні, повітряними, рекреаційні ресурси тощо). Сучасні концепції задоволення суспільних благ мають враховувати природоохоронні аспекти діяльності. Рациональне поєднання економічних інтересів, соціальної справедливості та екологічної доцільності дозволить забезпечити необхідні умови для стабільного розвитку суспільства у майбутньому.

Кожна із зазначених функцій може бути конкретизована з урахуванням специфіки господарської діяльності конкретного підприємства, як об'єкта фінансового управління та основних форм його фінансової діяльності. Завдяки реалізації функцій фінансового управління забезпечується процес формування належного механізму з управлінням його складовими фінансовими елементами.

Управління фінансовою діяльністю підприємства базується на певному механізмі, що упорядковує процес розробки, прийняття та реалізації відповідних фінансових рішень з метою досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. Отже механізм управління фінансовою діяльністю – це підсистема, що "призначена для організації взаємодії фінансових відносин і грошових фондів з метою оптимізації їхнього впливу на кінцеві результати виробництва"[30]

Складові елементи управління фінансовою діяльністю підприємства представлені у Додатку 3.

Механізм управління фінансовою діяльністю розглядається також як сукупність методів, інструментів і важелів впливу на процес розроблення та реалізації управлінських рішень щодо фінансової діяльності підприємства та їхнє інформаційне й нормативно–правове забезпечення.

Організаційний механізм фінансового менеджменту формується під впливом таких факторів: рівня забезпеченості ресурсами (фінансовими, матеріальними, нематеріальними); співвідношенням доходів та витрат; попитом та пропозицією на товари або послуги. Завдяки дії механізму фінансового менеджменту формуються ділові стосунки підприємства із зовнішнім середовищем, зокрема: здійснюється пошук нових партнерів, розширюються канали збуту продукції (робіт та послуг); створюється позитивний імідж підприємства.

Фінансовий механізм в управлінні підприємством – це цілісна система управління фінансами підприємства, на якій ґрунтується фінансовий менеджмент і яка призначена для організації взаємодії об'єктів та суб'єктів господарювання у сфері фінансових відносин, формування та використання фінансових ресурсів, забезпечення ефективного впливу фінансової діяльності на кінцеві результати діяльності підприємства.

Фінансовий механізм включає такі взаємопов'язані елементи, як: система регулювання фінансової діяльності підприємства; система зовнішньої підтримки фінансової діяльності підприємства; система фінансових важелів; система фінансових методів й система фінансових інструментів (Додаток З).

1. Система регулювання фінансової діяльності включає:

– нормативно–правове регулювання фінансової діяльності підприємства. Таке регулювання здійснюється на основі діючих кодексів, законів, постанов Кабінету Міністрів України та інших нормативних актів, завдяки яким формується правове поле фінансової діяльності підприємства. Основні законодавчі акти щодо правового забезпечення фінансового менеджменту вітчизняних підприємств відображено у Додатку К.

– ринковий механізм регулювання фінансової діяльності підприємства. Цей механізм формується, як правило, у сфері фінансового ринку у розрізі окремих його сегментів. Попит та пропозиція на фінансовому ринку формує рівень цін (ставки процента) та котирування різних видів фінансових інструментів. За допомогою ринкового механізму виявляється доступність до кредитів у національній та іноземній валютах, визначається середня норма дохідності капіталу, розраховується ліквідність окремих фондових та грошових інструментів, які використовуються підприємством у процесі фінансової діяльності;

– внутрішній механізм регулювання окремих аспектів фінансової діяльності підприємства. Механізм такого регулювання формується в рамках самого підприємства, забезпечуючи ті чи інші оперативні рішення щодо фінансової діяльності підприємства

2. До основних форм зовнішньої підтримки фінансування діяльності підприємства належать:

– кредитування підприємства. Цей механізм базується на наданні підприємству різноманітними кредитними інститутами різних форм кредиту. Розрізняють фінансовий кредит, що надається банками та небанківськими установами; товарний (комерційний) кредит, який спрямовується для потреб господарюючих суб'єктів тощо;

– лізинг. Використання даної форми фінансування базується на використанні підприємством цілісних майнових комплексів, окремих видів необоротних активів за певну плату на визначений період. Основними формами лізингу, що використовуються в сучасній фінансовій практиці є: оперативний лізинг; фінансовий лізинг; зворотній лізинг тощо;

– державні та зовнішні форми фінансування підприємства. Даний механізм характеризує форми фінансування розвитку підприємства із державного та місцевих бюджетів, а також різних недержавних фондів сприяння бізнесу;

– страхування. Механізм страхування спрямований на фінансовий захист активів підприємства та на відшкодування можливих збитків при настанні страхових подій;

– інші форми зовнішньої підтримки фінансової діяльності підприємства. До цих форм можна віднести: ліцензування; державну експертизу інвестиційних проектів; селінг тощо.

3. Система фінансових важелів включає наступні форми впливу на процес прийняття та реалізацію управлінських рішень в сфері фінансової діяльності:

- ціна;
- процент;
- прибуток;
- амортизаційні відрахування;
- чистий грошовий потік;
- дивіденди;
- пені; штрафи, неустойки;
- ін. економічні важелі.

4. Система фінансових методів складається з наступних основних способів та прийомів, за допомогою яких обґрунтовуються та контролюються управлінські рішення в різних сферах фінансової діяльності:

- метод техніко–економічних розрахунків;
- балансовий метод;
- економіко-статистичні методи;

- економіко-математичні методи;
- експертні методи (методи експертних оцінок);
- методи дисконтування вартості;
- методи нарощування вартості (компаундування);
- методи диверсифікації;
- методи амортизації активів;
- методи хеджування;
- ін. фінансові методи.

5. Система фінансових інструментів складається з наступних контрактних зобов'язань, які забезпечують механізм реалізації окремих управлінських рішень підприємства та формують його фінансові відносини з іншими економічними суб'єктами:

- платіжні інструменти (платіжні доручення, чеки, акредитиви тощо);
- кредитні інструменти (договори про кредитування, векселя тощо);
- депозитні інструменти (депозитні договори, депозитні сертифікати тощо);
- інструменти інвестування (акції, інвестиційні сертифікати тощо);
- інструменти страхування (страховий договір);
- інші види фінансових інструментів [30].

Отже, збалансування взаємодії окремих елементів механізму фінансового менеджменту створює необхідні передумови для формування ефективної фінансової політики на підприємстві. Механізм фінансового менеджменту складається з декількох блоків, одночасна дія яких має забезпечувати відповідні фінансові результати діяльності суб'єкта господарювання. Формування цілісного механізму фінансового управління є багатофункціональною системою, яка повинна виявляти та попереджувати загрози зовнішнього та внутрішнього характеру, знаходити найкращі джерела та напрямки для фінансування підприємства.

Сьогодні при підготовці кожного управлінського рішення у сфері формування та використання фінансових ресурсів і організації грошового обігу слід враховувати альтернативні можливості для дій. У випадку альтернативних управлінських рішень, їх вибір для реалізації повинен базуватись на системі критеріїв, що визначають

фінансову стратегію або конкретну фінансову політику підприємства. Система таких критеріїв встановлюється самим підприємством.

Найважливіші рішення, що приймаються в області управління фінансовою діяльністю підприємства відносяться до питань інвестування і вибору джерел їх фінансування. Інвестиційні рішення приймаються з таких проблем, як: оптимізація структури активів, визначення потреб в їх заміні або ліквідації; розробка інвестиційної політики, методів і коштів її реалізації; визначення потреб у фінансових ресурсах; планування інвестицій по підприємству в цілому; розробка і затвердження інвестиційних проектів; управління портфелем цінних паперів.

Інвестиційні рішення передбачають виділення в управлінні фінансовою діяльністю двох видів фінансового управління: короткострокового і довгострокового [31]. Короткострокові інвестиційні рішення направлені на визначення структури капіталу підприємства на поточний період, яка відображається в його балансі. Прийняття таких рішень вимагає від фінансових менеджерів глибоких професійних знань у області поточного фінансового управління підприємством, уміння застосовувати обґрунтовані методи їх реалізації з урахуванням поточних тенденцій розвитку ринку. Довгострокові інвестиційні рішення, що називаються стратегічними, направлені на забезпечення успішного функціонування підприємства в майбутньому і вимагають від фінансових менеджерів глибоких базових знань, практичного досвіду і навиків у використанні сучасних методів аналізу для вибору оптимальних напрямів і шляхів розвитку підприємства на перспективу з урахуванням об'єктивних закономірностей і специфіки розвитку економічної системи.

Роль фінансової політики в управлінні фінансовою діяльністю підприємства визначається тим, що вона стосується всіх сторін його економічної діяльності – науково–технічної, виробничої, постачання товарно–матеріальних ресурсів, просування і продажу товарів та послуг – і відображає в концентрованому вигляді вплив численних внутрішніх і зовнішніх чинників. В рамках єдиної фінансової політики, що розробляється на вищому рівні управління, визначаються в глобальному масштабі джерела фінансових ресурсів і їх розподіл в рамках підприємства [32].

Важко однозначно визначити конкретні форми і методи проведення фінансової

політики. Хоча в рамках окремих підприємств і є істотні відмінності у використанні конкретних форм і методів фінансової політики, можна, проте, говорити про загальні її риси і принципи, а також інструменти фінансової політики. Найважливіші з них: розподіл і перерозподіл прибутків; фінансування і кредитування діяльності різних підрозділів; визначення структури і характеру внутрішніх фінансових операцій і розрахунків за ними. Як і кожна управлінська система, управління фінансовою діяльністю підприємства передбачає наявність певною об'єкту управління [18]. Таким об'єктом виступають фінанси підприємства і його фінансова діяльність.

Отже, управління фінансовою діяльністю як одна з основних функцій апарату управління підприємством набуває ключової ролі в умовах ринкової економіки. Управління фінансовою діяльністю підприємства – це вид професійної діяльності, направленої на управління фінансово–господарським функціонуванням підприємства. Управління фінансовою діяльністю є одним з ключових елементів всієї системи сучасного управління підприємством.

1.3 Механізм та показники оцінки ефективності управління фінансовою діяльністю підприємства

Зважаючи на загальне охоплення і глибину аналізу фінансової діяльності слід виділити експрес – аналіз та комплексний аналіз. Останні роки багато науковців і практиків підкреслюють важливість здійснення саме експрес–аналізу, який дозволяє на основі обмеженої кількості розрахунків надати об'єктивну оцінку досліджуваного напрямку, яка дозволить прийняти обґрунтовані управлінські рішення. Основною відмінністю між експрес–аналізом і комплексним аналізом фінансової діяльності є ступінь деталізації аналітичних розрахунків. В той же час комплексний аналіз дозволяє всебічно оцінити фінансову діяльність на основі одночасного та узгоджуваного вивчення сукупності різних параметрів, що всебічно характеризують фінансово–господарську діяльність.

Першочерговим завданням проведення оцінки фінансової діяльності є чітке окреслення мети та завдань його здійснення. Слід відзначити, що найчастіше

внутрішніми службами підприємства оцінка фінансової діяльності здійснюється з метою впровадження певних заходів щодо його зміцнення та виявлення основних напрямів подальшого розвитку підприємства. З іншого боку постійним завданням у рамках функціонування системи раннього попередження і реагування в процесі здійснення фінансово–господарської діяльності є діагностика банкрутства підприємства, що дозволяє вчасно запобігти небажаним наслідкам.

Зовнішня оцінка фінансової діяльності може проводитися акціонерами, кредиторами, інвесторами, податковими органами, підприємствами–партнерами тощо. Однак, найчастіше вона зводиться до оцінки кредитоспроможності, оскільки в сучасних умовах зростає потреба підприємств у позиковому капіталі.

Відповідно до вищенаведених цілей обривається методика здійснення аналізу фінансової діяльності (рис. 1.6).

Найбільш вживаним у практиці господарювання вітчизняних підприємств є аналіз фінансових коефіцієнтів. Як правило, оцінка проводиться за групами показників майнового стану, фінансової стійкості, платоспроможності і ліквідності, прибутковості, ділової активності. Класифікація груп, їх склад та методика розрахунку показників, які закріплені у нормативних документах різних міністерств і відомств, а також представлених у різноманітних наукових доробках, істотно різняться, що обумовлює відсутність єдиного підходу до оцінки фінансового стану. Останні роки набули поширення методики, що надають можливість інтерпретації результатів оцінки фінансової діяльності на основі одного узагальнюючого показника. Але їх різноманітність, відсутність певної систематизації, чіткого алгоритму здійснення розрахунків та умов застосування ускладнюють їх використання у практичній діяльності підприємств. Крім того, істотною проблемою використання більшості методик є відсутність нормативних значень фінансових показників, що враховують галузеві особливості функціонування підприємств, статичність фінансового аналізу, непридатність деяких західних методик до вітчизняних умов господарювання, низький рівень інформативності фінансової звітності.

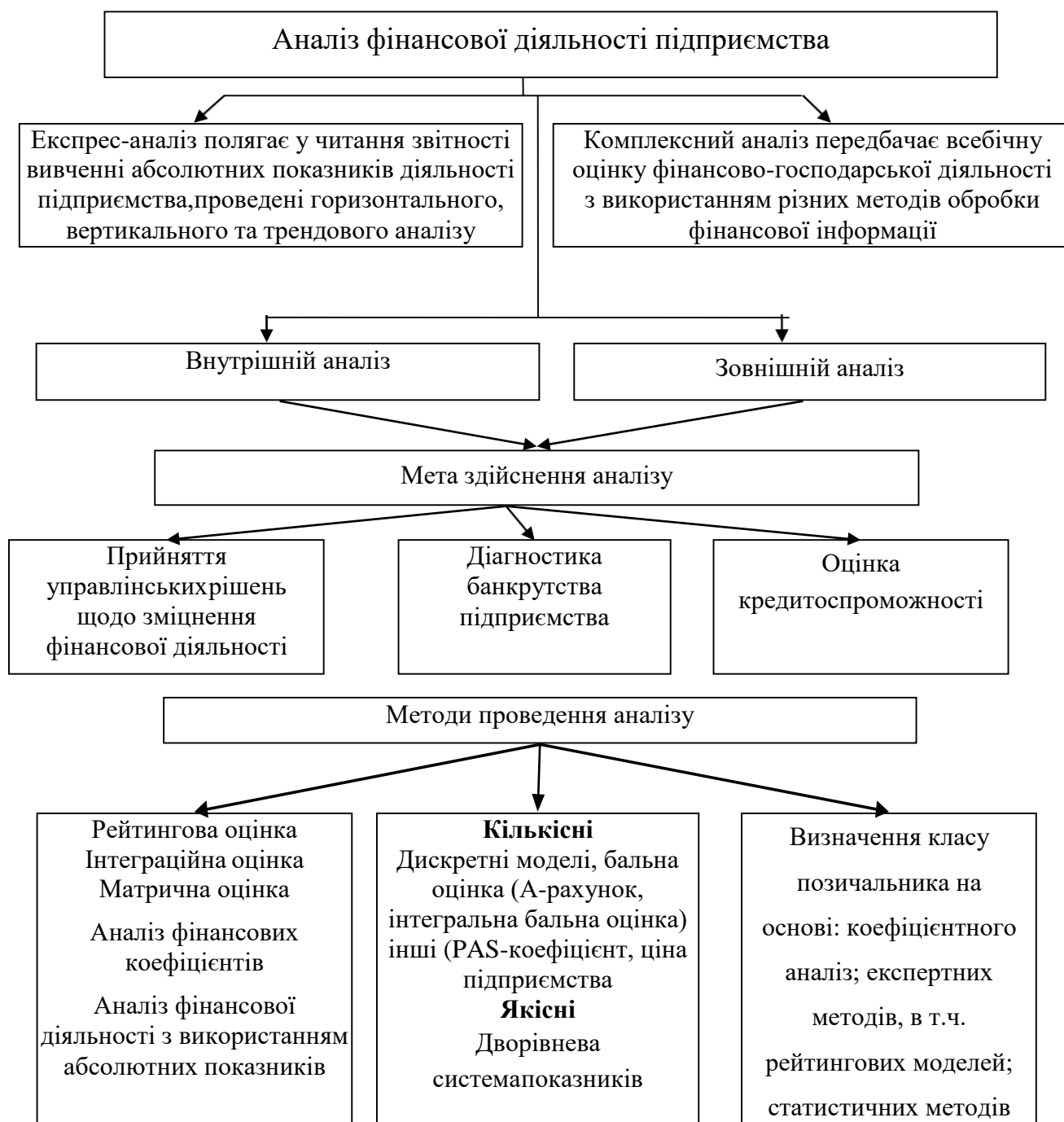


Рисунок 1.6 – Методичні підходи до аналізу фінансової діяльності підприємства

Джерело: [33].

В економічній літературі існують багато методичних підходів щодо оцінки фінансової діяльності підприємства. Традиційно у наукових джерелах виділяють методи, які у загальних рисах можна розподілити на [34]:

– методи, засновані на аналізі балансу підприємства (горизонтальний, вертикальний, трендовий аналіз, метод фінансових коефіцієнтів);

- евристичні методи, що засновані на неформальних, інтуїтивних підходах та узагальненні досвіду розв'язання аналогічних завдань та методи експертних оцінок;
- економіко-математичні методи.

Горизонтальний аналіз полягає у визначенні абсолютних і відносних змін величин різних статей балансу та показників фінансової звітності підприємства за звітний період.

Вертикальний аналіз передбачає визначення питомої ваги окремих статей у загальній валюті балансу за звітний період.

Коефіцієнтний аналіз полягає у вивченні рівня і динаміки відносних показників фінансової діяльності, які розраховуються як відношення величин балансових статей чи інших абсолютних показників фінансової звітності, порівнюючи їх із базовими даними або нормативними.

Трендовий аналіз полягає у порівнянні кожної позиції звітності з рядом попередніх періодів та визначення тренду, тобто основної тенденції динаміки показників, очищеної від впливу індивідуальних особливостей окремих періодів (за допомогою тренду здійснюється екстраполяція найважливіших фінансових показників на перспективний період, тобто перспективний прогностичний аналіз фінансової діяльності).

Порівняльний аналіз – внутрішньогосподарський аналіз зведених показників звітності за окремими показниками самого підприємства та його дочірніх підприємств (філій), а також міжгосподарський аналіз показників даної фірми порівняно з показниками конкурентів або із середньогалузевими та середніми показниками. В основі багатовимірного порівняльного аналізу лежить метод евклідових відстаней, який враховує не тільки абсолютні величини показників кожного підприємства, але і ступінь їх наближення до показників підприємства-еталона. Для цього необхідно координати порівнюваних підприємств представити у частках відповідних координат підприємства-еталона.

Факторний аналіз полягає у виявленні причин зміни абсолютних і відносних фінансових показників, а також у визначенні впливу причин (факторів) на зміну фінансового показника, який аналізують.

Нині самим розповсюдженим у використанні при оцінці фінансової діяльності підприємства є коефіцієнтний метод, що базується на розрахунку системи коефіцієнтів, які свідчать про стан в різних аспектах діяльності підприємства і дають можливість виявити слабкі місця в його діяльності ще на початковому етапі. Як правило, оцінка проводиться за групами показників майнового стану, фінансової стійкості, платоспроможності і ліквідності, прибутковості, ділової активності. Основними його недоліками є відсутність або недостатнє обґрунтування граничних значень більшості показників, недостатня інтерпретація термінології та показників, прийнятих у зарубіжних фірмах до специфіки українських підприємств, розгляд показниками лише окремих сторін діяльності підприємства.

Останні роки набули поширення методики, що надають можливість інтерпретації результатів оцінки фінансової діяльності на основі одного узагальнюючого показника. Але їх різноманіття, відсутність певної систематизації, чіткого алгоритму здійснення розрахунків та умов застосування ускладнюють їх використання у практичній діяльності підприємств.

У міжнародній практиці для оцінки фінансової діяльності широко використовують математичні моделі, за допомогою яких формують узагальнений показник. Вони застосовуються для аналізу основних положень функціонування та розвитку підприємства; логічного обґрунтування економічних залежностей, що були виявлені в результаті проведеного аналізу економічних явищ та процесів на підприємстві; для отримання якісних висновків відносно підвищення ефективності функціонування підприємства та його подальшого розвитку [34].

Коротка характеристика основних методичних підходів щодо оцінки фінансової діяльності підприємства наведена у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Характеристика основних методів оцінки фінансової діяльності

МЕТОДИ	ХАРАКТЕРИСТИКА
Метод фінансових коефіцієнтів	Передбачає розрахунок певних показників, що характеризують фінансову стійкість, платоспроможність і ліквідність, рентабельність (прибутковість) діяльності, майновий стан та ділову активність. Склад і алгоритм розрахунку коефіцієнтів досить різноманітний і залежить від обраної методики, що затверджена нормативними документами або певними науковцями.
Оцінка фінансового стану використання абсолютних показників	Може бути використана для оцінки окремих сторін фінансової діяльності. Наприклад: - для характеристики рівня фінансової стійкості з боку прибутковості підприємства на основі використання результатів маржинального аналізу; - визначення типів фінансової стійкості за критерієм стабільності джерел покриття запасів.
Рейтингова оцінка	Полягає у класифікації за певними ознаками виходячи з фактичного рівня показників фінансової діяльності і рейтингу кожного показника. Перевагою є можливість ранжування ряду підприємств за обраною ознакою.
Бальна оцінка (спектр оцінка)	Бальна оцінка полягає в проведенні аналізу фінансових коефіцієнтів шляхом порівняння отриманих значень із нормативними величинами і отриманні узагальнюючого показника, вираженого в балах. Спектр бальна оцінка при цьому передбачає використання «рознесення» цих значень за зонами віддаленості від оптимального значення.
Матрична оцінка	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.
Інтегральна оцінка	Результатом проведення оцінки є визначення інтегрального показника на основі застосування різноманітних методичних підходів. При цьому інтегральний показник може характеризувати як окремі складові, так і в цілому фінансовий стан підприємства.
Дискримінантні моделі	Дозволяють визначити вірогідність настання банкрутства на основі розробки (або використання) інтегральної моделі аналізу фінансової діяльності підприємства. Виділяють однофакторні (коефіцієнт Бівера, Вайбеля) та багатофакторні (модель Альтмана, Ліса, Таффлера, Спрінгейта, Терещенко, Савицької тощо) моделі.

На особливу увагу заслуговують моделі Альтмана, Таффлера, Ліса, Чессера та ін. Їх переваги: невелика кількість показників, що забезпечують високу точність результатів, за незначних затрат трудомісткості; можливість поєднувати різноманітні об'єкти; інформація для розрахунку всіх показників є доступною (відображається в основних формах фінансової звітності); є можливість прогнозування банкрутства, визначення зони ризику, у якій перебуває підприємство.

Проте дані моделі показують правдиві результати лише в тих конкретних умовах, для яких вони розроблені. Використання таких моделей в Україні було б

можливим за повної відповідності бухгалтерського обліку, фінансової звітності і показників міжнародній практиці та стабільній діяльності вітчизняних підприємств. У зв'язку з наявними відмінностями показники вітчизняних підприємств, введені в модель, повинні мати інші критеріальні значення. Адже величина цих коефіцієнтів істотно впливає на результати розрахунків і правильність висновків про фінансову діяльність підприємства [35].

Окрім того, будь-яка модель даватиме надійні результати лише за незмінності (постійності) умов функціонування об'єктів, котрі досліджуються, що не характерно для вітчизняних підприємств, що не може не вплинути як на коефіцієнти моделі, так і на її критичні значення, які слугують для оцінки фінансового стану підприємства і прогнозування можливості його банкрутства.

На теперішній час не існує універсальної методики оцінювання фінансової діяльності підприємства, яка б враховувала мету фінансового аналізу, постійно змінюваний склад множини оцінювальних параметрів, який змінюється відповідно до умов розвитку внутрішнього та зовнішнього економічного середовища, а також розмірність, специфіку підприємства конкретної галузі й умов, у яких воно функціонує.

Формування єдиної системи методичних підходів щодо оцінки фінансової діяльності підприємства та розробка детального алгоритму їх застосування сприятиме, по-перше, об'єктивному визначенню статичної і потенційної можливості розвитку фінансово-господарської діяльності підприємств та їх забезпеченню фінансовими ресурсами; по-друге, підвищенню якості прийняття управлінських рішень, що, в підсумку, забезпечуватиме збільшення фінансових результатів та досягнення тактичних та стратегічних цілей функціонування підприємств різних галузей економіки.

Як зауважують В. Захарченко та С. Счасна [36], досить широко застосовується у світовій практиці коефіцієнтний метод. Він базується на розрахунку системи показників, що відображають різні сторони діяльності підприємства і враховують чинники внутрішнього й зовнішнього впливу на його фінансовий стан. Перевагою даного методу є простота й оперативність розрахунків, можливість відстеження

тенденцій зміни різноманітних сторін діяльності підприємства. Крім того, позитивний ефект від застосування коефіцієнтного підходу полягає у можливості співставлення результатів діяльності різних підприємств завдяки стандартизованому вигляду одиниць виміру.

У практиці господарювання закордонних підприємств фінансові коефіцієнти як показники діяльності публікуються у річних звітах, причому кожне підприємство зазначає свій набір коефіцієнтів і їх систематизацію. Американські фірми найчастіше наводять у річному звіті набір з 10-15 показників. Фінансові коефіцієнти по окремих підприємствах і сферах діяльності США публікуються у періодичних виданнях та довідниках фірм, виданнях Податкового бюро Міністерства торгівлі США, Комісії з цінних паперів і бірж та інших. У Японії фінансові коефіцієнти також публікуються у щорічниках-довідниках, довіднику Міністерства торгівлі і промисловості (до 80 показників) [39]. В літературі пропонується різний перелік фінансових коефіцієнтів (табл. 1.5), який варіюється від декількох до системи із понад сотніпоказників.

Таблиця 1.5 – Групи діагностики фінансової діяльності підприємства [38]

ВЧЕНІ-ЕКОНОМІСТИ	ГРУПИ ФІНАНСОВИХ КОЕФІЦІЄНТІВ
Дж. К. Ван Хорн [39]	ліквідність, забезпечення зобов'язань, платоспроможність і рентабельність
Л. Лігоненко [40]	ліквідність, структура капіталу, оборотність, рентабельність
М.Білик [41]	ліквідність, платоспроможність, прибутковість, ефективність використання активів, прибутковість капіталу
О. Хотомлянський, П. Знахуренко [42]	коефіцієнти ліквідності, майнового стану, платоспроможності, ділової активності, рентабельності
В. Федоренко, Е. Якушев, Т. Гаврилова [43]	коефіцієнти ліквідності, автономії, маневрування, співвідношення запозиченого капіталу до власного, забезпечення, залежності, концентрації запозиченого капіталу
О. Кононенко, К. Ізмайлова [44] [45]	майновий стан, фінансова стійкість, ліквідність рентабельність, ділова активність, позиція підприємства на ринку цінних паперів
К. Орехова, О. Ткаченко [46]	майновий потенціал, ліквідність, фінансова стійкість, ділова активність, рентабельність
О. Крайник, З.Клепнікова [47]	ліквідність підприємства, коефіцієнти управління активами, кредитами, прибутковість, відносні показники ринкової вартості
Л. Кузьменко, В. Кузьмін, В. Шаповалова [48]	коефіцієнти управління активами, кредитами, ліквідність, прибутковість, відносні показники ринкової вартості

Як бачимо, оптимізація системи фінансових показників вимагає дотримання ряду вимог (критеріїв) їх відбору, що найбільш вдало були згруповані Н. Внуковою та Н. Зінченко [49]. Врахування системи критеріїв (табл. 1.6) є актуальним не лише для коефіцієнтних методик, оскільки дозволяє впорядкувати і спростити процес вибору фінансових показників.

Таблиця 1.6 – Критерії відбору фінансових показників [49]

Група	Вимога (критерій)	Спосіб дотримання вимоги
1	2	3
1. Загальна	інформативність	відбір показників, що несуть в собі певний економічний зміст, не спотворений наявністю прямих лінійних залежностей між ними та можуть бути інтерпретовані відповідно до завдань дослідження.
	порівнянність (зіставність)	розрахунок показників слід проводити лише на основі одновимірних або порівнянних величин. Це досягається шляхом розрахунку показників за даними публічної фінансової звітності.
	системність	показники, відібрані для використання у методиці повинні давати цілісну характеристику становища підприємства, охоплюючи всі напрями і сторони його діяльності.
	достовірність	використання даних публічної фінансової звітності передбачає дотримання на підприємстві основних правил ведення бухгалтерського обліку, а також принципів та процедур аудиту.
2. Аналітична	мінімальна кількість	використання показників, що відповідають цілям дослідження, уникаючи при цьому їх дублювання. Цієї вимоги слід дотримуватися у зв'язку із обмеженістю трудових та фінансових ресурсів, а також витрат на інформативну базу діагностування.
	несуперечливість	обмеження використання показників, що обраховуються оберненим способом (наприклад, показник фінансової залежності та показник автономії).
	обґрунтованість	вибір показників слід здійснювати не лише спираючись на практичний досвід дослідника, але й на основі математико-статистичних розрахунків.

Справедливо відзначити, що дотримання одразу всіх вимог означеної системи в межах окремо взятих методик є досить складним завданням, щопороджує недоліки і обмеження застосування методик.

Саме тому набір показників, що застосовуються у діагностиці, є достатньо різноманітним і дискусійним. Крім того, в різних дослідженнях пропонуються різні

назви одного показника за однакового алгоритму розрахунку та різні алгоритми розрахунку за однакової назви показників. Ще й досі вчені-економісти не дійшли єдиної думки щодо системи коефіцієнтів для проведення діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства. Ситуація ускладнюється й тим, що досить важко зробити однозначний висновок про стан підприємства на основі системи фінансових показників, оскільки при досить великій кількості фінансових коефіцієнтів певна їх частина може відповідати нормативним значенням, а інша – матиме значення нижче нормативних [50]. Крім того, зміни величин коефіцієнтів у динаміці важко однозначно інтерпретувати, оскільки чисельник і знаменник будь-якого коефіцієнта змінюються в часі.

М. Білик пропонує нормативні значення показників встановлювати у формі замкнутого інтервалу. Граничні значення показників повинні відповідати такому співвідношенню між чисельником і знаменником фінансових коефіцієнтів, які забезпечували б випереджаючі темпи зростання прибутку порівняно з попередніми періодами. За такого підходу нормативні значення фінансових коефіцієнтів будуть диференційовані для різних звітних періодів і відобразатимуть фінансово-економічний стан підприємства, що відповідає його ефективно розвинутій виробничо-господарській діяльності. Нормативні значення чисельника і знаменника фінансових коефіцієнтів повинні визначатися шляхом множення фактичних їх значень за попередній період на коефіцієнт зростання (зменшення) прибутку від реалізації продукції у звітному періоді порівняно з попереднім. При цьому мінімальне значення нормативу кожного фінансового коефіцієнта визначається як відношення фактичного значення чисельника (але не більшого нормативного) до нормативного значення знаменника (але не меншого фактичного його значення). Максимальне значення нормативу для показника ліквідності й платоспроможності визначається як відношення нормативу чисельника (але не менше фактичного його значення) до фактичного значення знаменника (але не більше нормативного його значення). У випадку, коли отримане розрахунковим шляхом мінімальне значення нормативу менше від рекомендованого, то мінімальне значення нормативу приймається рівним до рекомендованого. Оцінка фінансових коефіцієнтів може характеризувати ступінь

перевищення мінімального нормативного значення або ступінь досягнення максимального нормативного значення, або відповідність середньому значенню нормативного інтервалу [41].

Експертна діагностика управління фінансовою діяльністю підприємства – це визначення здатності підприємства фінансувати свою діяльність і характеризується забезпеченістю фінансовими ресурсами, необхідними для нормального функціонування підприємства, потребою в їх розміщенні та ефективністю використання, фінансовими взаємовідносинами з іншими юридичними особами, платоспроможністю і фінансовою стійкістю. Здатність підприємства своєчасно проводити платежі, фінансувати свою діяльність на розширеній основі свідчить про ефективність управління фінансовою діяльністю підприємства (рис. 1.7) [33].

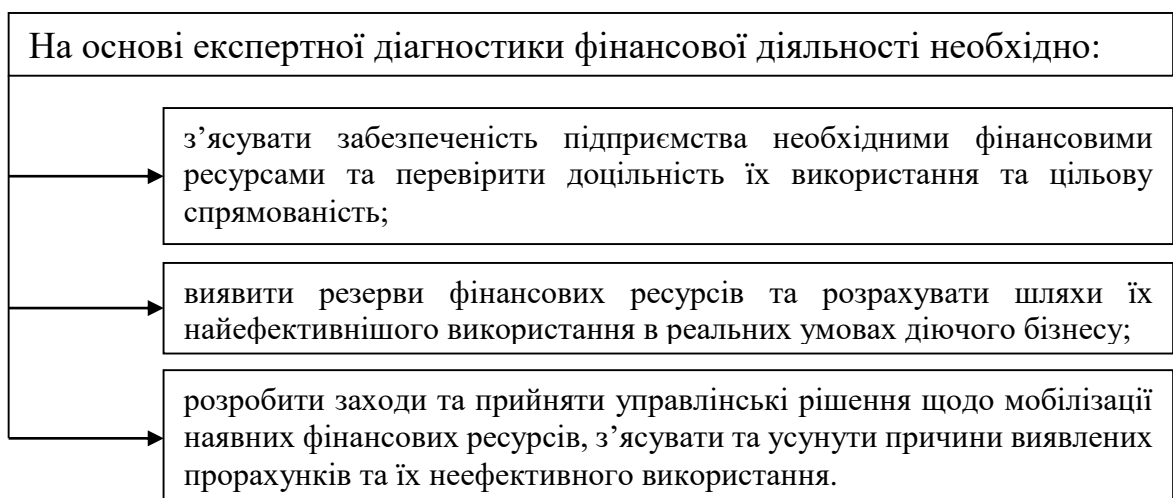


Рисунок 1.7 – Діагностика стану фінансової діяльності підприємства

Порівняння одержаних в результаті обробки первинної інформації результатів можна проводити не лише шляхом зіставлення із нормативними значеннями, а також із еталонними (просторовими) та плановими.

Отже, фінансова діяльність, як складова частина господарської діяльності підприємства спрямована на забезпечення надходження й витрачання грошових коштів, здійснення розрахунків, досягнення оптимальних пропорцій власного і залученого капіталу та найбільш ефективного їх використання.

Фінансова діяльність підприємства також включає грошове посередництво,

страхування ризиків, допоміжну діяльність у сфері фінансів і страхування. Однією із головних ознак організації фінансової діяльності суб'єкта господарювання є вираження її грошової форми та достовірне відображення фінансових відносин. На нашу думку, до організації фінансової діяльності, доцільно віднести наступні види ринкового фінансового продукту: грошові зобов'язання, цінні папери, валюту, опціони, ф'ючерси, депозитні та кредитні договори, страхові поліси тощо.

Використання фінансових ресурсів здійснюється як правило через грошові фонди спеціального цільового призначення, хоча інколи можлива і нефондова форма використання. Тому, на підставі вищевикладеного сформуємо наступне визначення: фінансова діяльність – це певні грошові відносини, які виникають у процесі розподілу і перерозподілу вартості валового суспільного продукту та частини національного багатства за для формування грошових прибутків й накопичень як у суб'єктів господарювання, так і держави, а також використанням їх на розширене відтворення ВВП, матеріальне стимулювання працівників, задоволення виробничих, соціальних та інших потреб суспільства. Основний зміст фінансової діяльності (у вузькому розумінні) полягає у фінансуванні підприємства. Отже, фінансова діяльність підприємства у всіх її формах не може здійснюватися тільки для задоволення фінансових потреб, які визначаються необхідністю управління окремими видами оборотних активів, заміни необоротних активів, що вибувають, або поточного їх приросту у зв'язку із змінами обсягів господарської діяльності. На сучасному етапі все більше підприємств усвідомлюють необхідність свідомого перспективного та ефективного управління фінансовою діяльністю на основі наукової методології прогнозування її напрямів та форм, адаптації до загальних цілей розвитку підприємства та мінливих умов зовнішнього фінансового середовища. Ефективним інструментом перспективного управління фінансовою діяльністю підприємства, підпорядкованого реалізації цілей загального його розвитку в умовах суттєвих змін макроекономічних показників, системи державного регулювання ринкових процесів, кон'юнктури фінансового ринку і пов'язаною з цим невизначеністю, виступає фінансова стратегія.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»

2.1. Оцінювання стану ринку кондитерських виробів України: попит, пропозиція

Кондитерські вироби є традиційно звичною продукцією для споживачів в усьому світі, і тому ринки кондитерських виробів є достатньо насиченими та сформованими у плані конкурентності. Тому, великі потужні компанії для утримання своїх позицій на ринку постійно вдосконалюють та розширюють асортимент своєї продукції, покращують її якість та впроваджують інноваційні вироби з новими ароматами, смаками, текстурами, формами й зручними упаковками.

Варто зазначити суттєвий позитивний вплив динаміки кондитерської індустрії на інші галузі економіки, оскільки її розвиток забезпечує зростання експортного потенціалу країни, збільшує зайнятість населення, сприяє зростанню обсягів валового внутрішнього продукту, галузей торгівлі, транспорту т.і.

Кондитерська промисловість – одна з провідних галузей харчової промисловості України, що швидко розвивається. Виробники пропонують покупцям широкий спектр солодошів. Кондитерські вироби – це харчові продукти з високим вмісту цукру, з високою калорійністю і засвоюваністю.

Кондитерські вироби являють собою групу харчових продуктів досить великого асортименту, що розрізняються по рецептурному складу, технології виробництва і споживчими властивостями. Попарите, що вони не є продуктом першої необхідності і не входять до складу "продуктового кошика", і зважаючи на свою споживчу привабливість, особливо для дітей, вони користуються великим купівельним попитом у населення і грають істотну роль в поповненні енергетичного балансу людини. Перелік кондитерських виробів налічує понад 1 млн найменувань та поділяється на три категорії:

- борошняні вироби (печиво, крекер, вафлі та ін.);

- шоколадні вироби (шоколад, шоколадні цукерки та ін.);
- цукристі вироби (карамель, мармелад, зефір та ін.)

Класифікація кондитерських виробів представлена у табл.2.1

Таблиця 2.1 – Класифікація категорій кондитерських виробів

Назва категорії	Характеристика
Борошняні кондитерські вироби	Це вироби які містять цукор, масла, білкових речовин. Продукти з високою поживністю, енергетичною цінністю. Використовують: злакові, цукор, масла, яйцепродукти, молочні та какао продукти. Згідно з класифікацією і технології виробництва борошняні кондвироби розділяють на: печиво, крекер, галети, пряники, вафлі, тістечка, торти, кекси, рулети, ромові баби.
Шоколадні вироби	Це вироби з великим вмістом какао продуктів цукру, білкових речовин. Характеризується високою поживністю, енергетичною цінністю. Основна сировина какао продуктів (какао масла, какао терте, какао порошок). Какао продукти виробляють з какао бобів. Залежно від рецептури і технології виготовлення шоколадних виробів підрозділяють на: шоколад (з начинкою/ без начинки), шоколадні цукерки та ін котрі містять какао продукти.
Цукрові вироби	Це вироби з великим вмістом сахарози, білкових речовим, масла. Характеризується високою поживністю, енергетичною цінністю. Залежно від рецептури та технології виготовлення цукрові вироби підрозділяються на: фруктово–ягідні вироби, карамель, цукерки, ірис, драже, халва, східні солодощі.

Ринок кондитерських виробів представлений у табл 2.2 за трьома основними сегментами за період 2010–2019 рр.

Таблиця 2.2 – Ринок кондитерських виробів сегментах за період 2010–2019 рр.

НАЗВА СЕГМЕНТУ	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Цукрові вироби, %	10,5	9,8	9,7	9,6	10,5	11,8	10,6	11,0	10,0	10,0
Шоколадні вироби, %	14,6	10,7	15,2	15,8	13,2	11,3	9,9	10,6	10,9	12,5
Борошняні кондитерські вироби, %	74,9	79,5	75,1	74,6	76,3	76,9	79,5	78,4	79,1	79,2

У період 2010–2019 рр. спостерігається не значне коливання для сегмента виробів з цукру; зниження виробництва продуктів з какао; та зростання виробництва борошняних виробів на 4% відносно початку періоду. Це свідчить про те, що

виробники обирають шлях виробництва кондитерських виробів з використанням, здебільшого, вітчизняної сировини – борошна, цукру, які купують за гривні і часткова відмова від сировини, яка імпортується в Україну – какао-масло, какао терте, що купується за іноземну валюту.

Таблиця 2.3 – Динаміка виробництва кондитерських виробів у 2010–2019 рр.

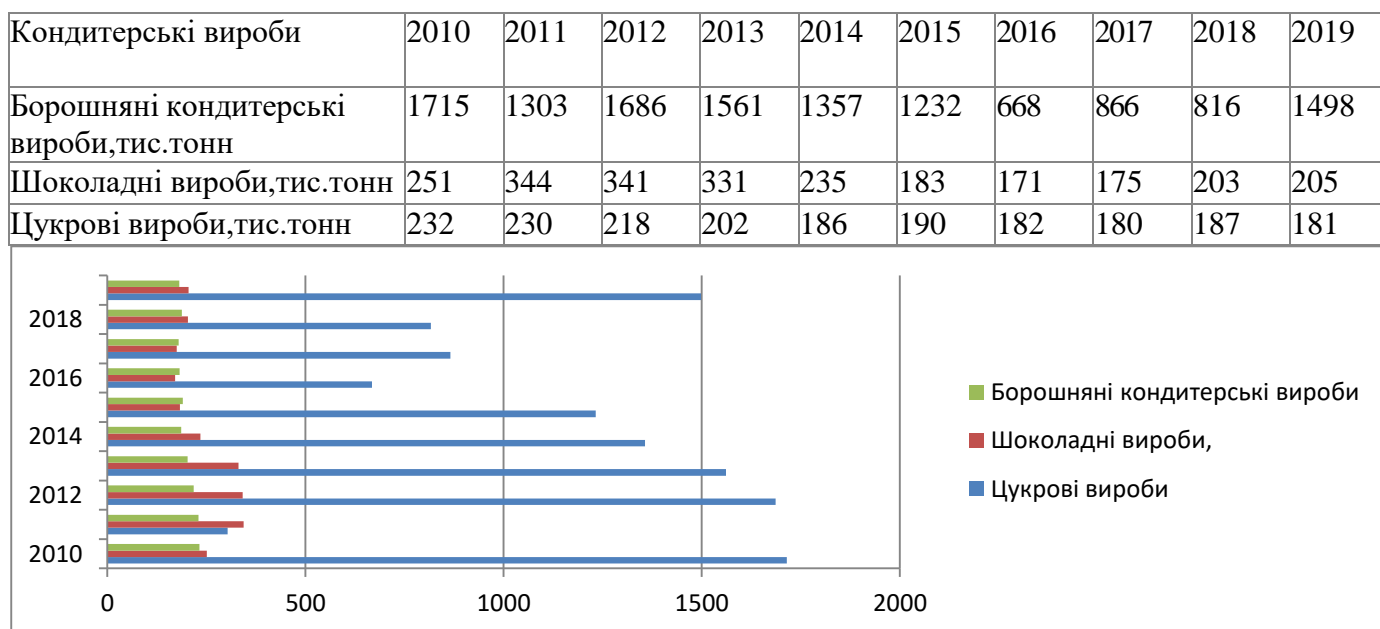


Рисунок 2.1 – Виробництво кондитерських виробів в Україні, за 2010–2019 рр., тис. тонн

У виробництві кондитерських виробів в Україні спостерігається суттєві коливання у заданий період. Максимальне значення виробництва кондитерських виробів у 2010 р. – борошняних кондитерських виробів – 1715 тис. тонн; у 2011 р. – шоколадні кондитерські вироби – 344 тис. грн; у 2010 р – цукрові вироби – 232 тис. грн. Мінімальне значення: у 2015 р. борошняних кондитерських виробів – 1232 тис. тонн; у 2016 р. – шоколадні кондитерські вироби – 171 тис. грн; у 2016 р. – цукрові вироби – 182 тис. грн. Після 2015–2016 рр. спостерігається зростання об’ємів виробництва: борошняних кондитерських виробів – 1485 тис. тонн; шоколадні кондитерські вироби – 205 тис. грн; цукрові вироби – 181 тис. грн. але так і не було досягнуто раніше найбільш максимального обсягу як в 2010–2011 рр.

В Україну імпортується продукція з більш ніж 60 країн світу:

– країни СНД: Вірменія, Казахстан, Молдова Республіка, Таджикистан, Узбекистан;

Європа: Австрія, Бельгія, Болгарія, Велика Британія, Греція, Естонія, Ірландія, Іспанія, Італія, Латвія, Литва, Нідерланди, Німеччина, Польща, Португалія, Республіка Македонія (колишня Югославська Республіка), Румунія, Сербія, Словаччина, Угорщина, Фінляндія, Франція, Хорватія, Чехія, Швейцарія, Швеція;

– Азія: Бангладеш, В'єтнам, Ізраїль, Індія, Іран, Ісламська Республіка, Кіпр, Китай, Корея, Малайзія, Пакистан, Сирійська Арабська республіка, Таїланд, Туреччина, Японія;

– Америка: Беліз, Бразилія, Віргінські острови (брит.), Канада, Колумбія, Мексика, Панама, США, Чилі;

– Австралія і Океанія: Австралія, Маршаллові острови

Максимальний обсяг імпорту кондитерських виробів у 2010 р., мінімальне значення імпорту кондитерських виробів у 2016 р.

З України експортується продукція в більш ніж 105 країни світу:

– країни СНД: Азербайджан, Білорусь, Вірменія, Казахстан, Киргизстан, Молдова, республіка, Таджикистан, Туркменістан, Узбекистан,

– Європа: Австрія, Албанія, Бельгія, Болгарія, Велика Британія, Греція, Естонія, Ірландія, Іспанія, Італія, Латвія, Литва, Мальта, Нідерланди, Німеччина, Норвегія, Польща, Португалія, Республіка Македонія (колишня Югославська Республіка), Румунія, Сербія, Словаччина, Словенія, Угорщина, Франція, Хорватія, Чехія, Швеція, Швейцарія;

– Азія: Афганістан, Бахрейн, В'єтнам, Гонконг, Грузія, Ємен, Ізраїль, Індія, Індонезія, Ірак, Іран, Ісламська Республіка, Йорданія, Катар, Кіпр, Китай, Корея Республіка, Кувейт, Ліван, Малайзія, Монголія, Об'єднані Арабські Емірати, Оман, Палестина, Саудівська Аравія, Сингапур, Тайвань, Провінція Китаю, Таїланд, Туреччина, Філіппіни, Шрі-Ланка, Японія;

– Африка: Ангола, Бенін, Гамбія, Гана, Гвінея, Єгипет, Камерун, Кенія, Комори, Ліберія, Лівія, Маврикій, Марокко;

– Південна Африка: Нігерія, Сейшельські Острови, Танзанія, Об'єднана

республіка;

– Америка: Антигуа і Барбуда, Багамські Острови, Беліз, Бермудські Острови, Бразилія, Віргінські Острови (брит.), Домініка, Кайманові Острови, Канада, Панама, Сент–Вінсент і Гренадіни, США, Чилі;

– Австралія і океанія: Австралія, Вануату, Маршаллові Острови, Нова Зеландія, Палау.

Характеристика основних кондитерських підприємств:

– кондитерська корпорація «Рошен» – до корпорації входить чотири фабрики. Виробляють: шоколадні та студнеутворюючі цукерки, карамель, торти, шоколадні плитки, крекер, вафельки, рулети, ірис. Конкурентні переваги – лояльність споживачів, репутація бренду, якість продукції, інвестування в сучасні лінії, кваліфікаційний персонал, сертифікат ISO;

– Харківська кондитерська фабрика – заснована у 1895 р. У 1987 р об'єднання Харківська бісквітна фабрика та кондитерська фабрика «Харків'янка». Широкий спектр продукції: цукерок, печива, тістечок, карамелі, зефіру, шоколад, крекеру, вафлі. Відомі бренди: Бренд Old Collection; Бренд Georges; Бренд Забодайка. Конкурентні переваги – довіра та лояльність споживачів, репутація бренду, якість продукції, інвестування в сучасні лінії, кваліфікаційний персонал, сертифікат ISO;

– компанія «Монделіз Україна»– Монделіз Україна» (Mondelez International) У 2014 р підприємство було під назвою «Крафт Фудз Україна». На сьогодні в компанію інвестовано 75 млн. доларів. Виробляють шоколади. Бренди: «Корона», MILKA; «Ведмедик «Барні», TUC, «Belvita», «!Добрий Ранок!»; «ЛЮКС. Конкурентні переваги – іноземні інвестиції до 200 млн дол., PR на високому рівні (агресивна реклама), напрацьовані правила та процедури ведення бізнесу;

– компанія Київ–Конті – заснована 1996 року. У складі було 4 фабрики (Донецька, Костянтинівська, Горлівська, Курська). На початку 2004 року Київ– Конті купила Курську кондитерську фабрику «Кондитер-Курск». Виробляла всі сегменти кондитерських виробів. Особливо борошняні кондитерські вироби (до 70% виробництва). Конкурентні переваги – активна інвестиційна політика, обумовлює лідерство на кондитерському ринку, впровадження інноваційних технологій (у

виробництві, продажах, логістиці, ГТ), PR на високому рівні, модернізація виробничих потужностей, сертифікат ISO;

– компанія Світоч – швейцарська компанія Nestle – у 1998 році Nestle придбало «Світоч», г. Львів. З'явилися нові маркетингові технології та оновлення маркетингова стратегія та дизайну упаковки. Виробляє біля 100 найменувань «кондитерських виробів». Конкурентні переваги – відомість бренду, інвестиційні потоки, сучасний менеджмент та маркетинг, іноземне обладнання та технології, висока якість продукції.

– компанія «АВК» – була заснована у 1991 році. АВК послідовно придбала 4 виробництва. Має сертифікати відповідно до міжнародної системи менеджменту якості ISO 9000, ISO 22000. Шоколад, шоколадні цукерки, злакові солодоці та снеки, жележно–жувальні цукерки та інші кондитерські вироби має компанія у своєму портфелі. Конкурентні переваги – виготовлення на сучасному високотехнологічному обладнанні, залучення як українського та іноземного капіталу, якість продукції, інвестиції в розробку новітніх продуктів для українського ринку, PR менеджмент на високому рівні, інноваційні розробки, високваліфіковані кадри.

– компанія Деліція (Delicia) – кондитерська фабрика, яка виробляє різноманітне цукрове, здобне, збивне печиво, вафельні і заварні пряники.

– Конкурентні переваги – Delicia модернізація і розширення виробництва. Крім цього, підприємство має різноманітність ваги і формату упаковки.

– Житомирська кондитерська фабрика – заснована у 1944 р. – виробляє більше ніж 300 найменувань. Широкий спектр продукції: цукерки: вафельні, пралінові, помадні, батончики, печиво, вафлі, галети, крекер, злаковий батончик. Бренди: Бабусина випічка, Еден джой, Щедрий Барон. Конкурентні переваги – оновлені лінії, традиційні рецепти, сучасні технології виробництва.

– компанія Рейнфорд – фабрика "Millennium" заснована в 1999 році. В асортименті шоколад з начинкою/без начинки, цукерки під торговельними марками "Millennium", "Любимов", "Oskar le Grand", "Любимов Kids" і "Золотий Запас. Це ми створили відомий шоколад "Millennium", "Любимов", "Oskar le Grand", цукерки "Millenium Riviera", "Фрукти в шоколаді". Підприємство єдине в Україні отримало

ліцензію і право офіційно представляти і випускати солодощі для дітей під ТМ "Disney". Конкурентні переваги – новітні технології, стабільна якість продукції.

Основні тренди в зазначених категоріях кондитерських виробів, які набирали обертів в 2010–2019 роках, і будуть розвиватися і далі нарощувати темп після 2019 це:

Тренд номер 1 – кожний виробник хоче зайняти свою нішу на ринку, де менше за всього буде велика конкуренція. Як раніше виробляти асортимент, котрий є у кожного кондитерського підприємства вже не викликає інтересу, бо це дуже затратна боротьба за сегмент ринку, котра може призвести до погіршення стану підприємства.

Тренд номер 2 – усвідомлений вибір «Добре для мене» і «Добре для планети». Для споживача має значення: з якої сировини складається кондитерський продукт; де росте сировина, що входить до складу продукту; цікавить технологія виробництва продукту; його екологічна чистота та екологічна вартість. Це знаходить підтвердження в сертифікаційних знаках, які розміщує виробник на упаковках продукту. На упаковках продукту можна побачити наявні сертифікаційні знаки:

- «Palm oil free» – являє собою сертифікат, який підтверджує що продукт виготовлений без пальмової олії і її фракцій;

- «UTZ Certified cacao» – являє собою програму і знак сталого сільського господарства. Етикетка UTZ присутній на більш ніж 10 000 упаковок продукції більш ніж в 116 країнах [52]. З 2014 року UTZ є найбільшою програмою сталого вирощування кави і какао в світі. Програма UTZ включає розумне поводження з методами ведення сільського господарства, соціальними та побутовими умовами, що господарством і навколишнім середовищем;

- «Rainforest Alliance Certified» – неурядова організація, що ставить за мету своєї роботи збереження різноманіття та забезпечення стійких умов життя за допомогою перетворення практики ведення сільського господарства, практики ведення бізнесу, а також зміни споживчої культури. Підприємство розробило ряд стандартів з питань сталого сільського господарства, земле– та лісокористування. Добровільна сертифікація плантацій на відповідність вимогам і критеріям стандартів дозволяє використовувати маркування RFA на продукції, виробленої із сировини з

даних плантацій. Маркування RFA дозволяє споживачам здійснювати інформований вибір при купівлі товару і є суттєвою конкурентною перевагою для споживачів, які дотримуються принципів етичного споживання.

– «Fair trade» – громадський рух для просування справедливих стандартів міжнародного трудового, екологічного та соціального регулювання, а також громадську політику щодо маркованих і немаркованих товарів, від ремісничих виробів до сільськогосподарських продуктів. Зокрема, це рух звертає особливу увагу на експорт товарів з країн, що розвиваються в розвинені країни. Справедливу торгівлю часто позиціонують, як альтернативу або заміну вільної торгівлі.

– «Cocoa Plan» – какао-план спрямований на те, щоб дати фермерам можливість отримувати прибуток від своєї діяльності, припинити використовувати дитячу працю на своїх фермах і забезпечити стабільне постачання какао-бобів.

– Усвідомлений вибір «Добре для планети» і «Добре для себе» – це стрімке зростання кондитерських продуктів з використанням органік сировини, тому, що це чиста і здорова сировина та підтримання місцевих виробників цієї сировини. Також це виробництво кондитерських виробів: з сировиною веган (без тваринної сировини); виробництво кондитерських виробів: цукристої групи; шоколадної групи; борошняних виробів без пальмової олії.

«Добре для планети» досягається шляхом: зростання використання екологічних пакетів замість звичайних пакетів; використання екологічних продуктів; переробки відходів.

Тренд номер 3 – виробництво кондитерських виробів на рослинній основі. Виробництво кондитерських виробів з клеймом на упаковці «Sugar free" (без доданого цукру). Заміна цукру досягається шляхом використання сировини на рослинній основі: стевія, сухих фруктів, рисового сиропу, сиропу агава, кленового сиропу, яблучного концентрату, кокосового цукру, сиропу з інжиру, мальтитола. В цілому для трьох сегментів кондитерських виробів.

Тренд номер 4 – потужні інгредієнти у снеках – цільнозернові злакові культури, кіноа, амарант, чіа, вівсяне борошно, пшениці, кукурудза, чуфа. Використання у продукті такої сировини, як: горіхів і насіння гарбуза, кунжуту, соняшнику,

використання зеленого чаю, міксу фруктів (ожина, журавлина, гранат і чорна смородина), водоростей: спіруліна та хлорела, насіння конопель, інжир, насіння маку, куркуми, лимонів. Продукти з даними складовими зручно брехати як перекус, так і в дорогу або ж на сніданок. Популярність цього сегмента з кожним днем зростає.

Тренд номер 5 – споживачі все частіше усвідомлюють вплив текстури на смак продуктів, допускаючи високий сенсорний досвід. М'який, пухнастий, що вимагає тривалого жування, плавний, гладкий. Додавання температурного елемента нагрівання, охолодження або заморожування, може поліпшити почуття у порожнини рота та фактор споживання. Віддається перевага використанню спеціальної упаковки, що дозволяє розігрівати або охолоджувати продукти. Набирає популярність використання сумішей гібридних структур – таке поєднання відкриває нові відчуття за структурою. Наприклад, холодне морозиво і хрустке печиво, молока з чіпсами печива.

В цілому аналітики прогнозують до 2024 зростання продажу печива до 9 %; енергетичних та зернових батонів до 14,9%. Багато продуктів вже в запусках.

За останні 10 років український ринок кондитерського виробництва сильно змінився. Причина цьому: зміна політичної ситуації, втрата потужностей основних виробників кондитерського ринку (східна Україна); збільшення концентрації конкурентного середовища (за рахунок збільшення імпорту) і як наслідок посилення боротьби за споживача; зниження експорту і т.ін. Через зростання курсу долара – зросла вартість іноземної сировини та спровокувала споживачів перейти на борошно місткі крекери, пряники та вафлі. Виробники почали використовувати українські, недорогі аналоги замість якісної імпортованої сировини; нестабільна політична ситуація з росією лишила виробників основного ринку збуту та переорієнтація на ринки країн далекого зарубіжжя; значне скорочення кількості продуктів категорії «преміум»; зниження доходу населення; падіння обсягів виробництва; застаріле зношене обладнання (близько 80%) на підприємствах; ріст цін на сировину при незмінній якості і як наслідок збільшення собівартості продукції, що при низькій купівельній спроможності населення стримує зростання продажів; значна дебіторська заборгованість підприємств торгівлі за продукцію (відстрочка платежів

великих супермаркетів перевищує 90 днів), що призводить до збільшення вкладень фінансових ресурсів в оборотні кошти);

У своєму портфелі виробники намагаються вже не мати асортимент схожий на інші. Розробляються плани розвитку підприємства з визначенням конкурентоспроможних кондитерських виробів, які відмінні від конкурентів. Для посилення конкурентоспроможності використовуються сертифікаційні знаки, різні види сировини з функціональним живильним навантаженням, а також сучасні екологічні упаковки. Звільнені або нові ніші кондитерського ринку швидко займаються виробниками.

На підставі цього, висока конкуренція серед виробників кондитерських виробів на Україні на внутрішньому ринку змушує підприємства шукати інші свої шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства, в рамках основних тенденцій розвитку.

За даними звіту Офісу з просування експорту України в 2019 році світовий імпорт кондитерського ринку (код HS 1704) склав 11,1 млрд доларів США. Протягом останніх чотирьох років обсяг імпорту зростав в середньому на 4% щорічно і більшу частку світового імпорту склали різні види цукерок (без додавання какао і шоколаду) [51].

Найбільшим імпортером кондитерської продукції в світі є США (18% світового імпорту в 2019 році), також лідерами є Німеччина (6,8%) і Велика Британія (5,7%). При цьому три країни-лідери збільшили обсяги імпортних поставок незначно, в середньому на 2-4% щорічно. Натомість середня щорічна динаміка приросту імпорту цукерок інших країн була значно вищою (рис. 2.2) [51].

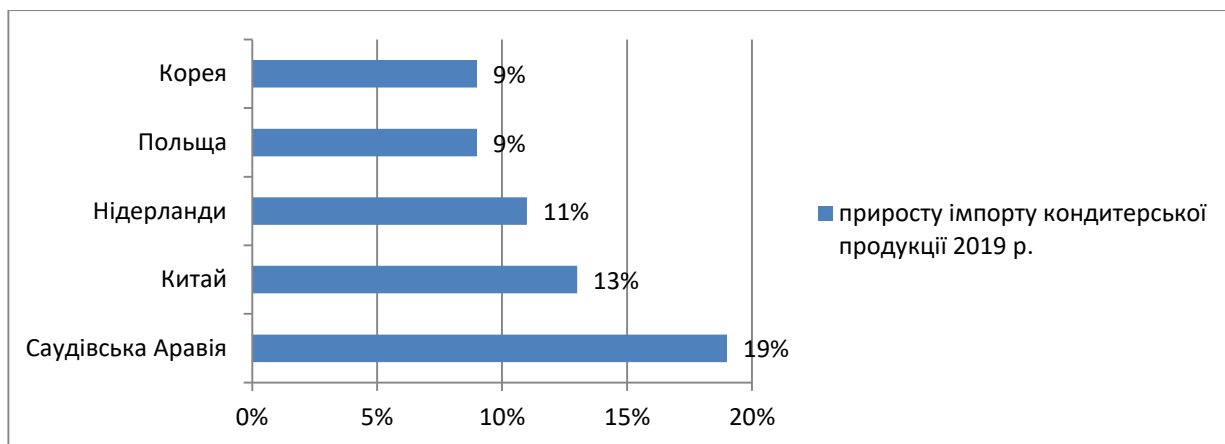


Рисунок 2.2 – Динаміка приросту імпорту кондитерської продукції світових країн, 2019 рік. Джерело: [51]

Найбільшими експортерами основної кондитерської продукції в світі є Німеччина (11,1% світового експорту), Китай (8,7%), Нідерланди (6,7%), Бельгія (6,6%) і Мексика (6,4%) (рис. 2.3).

Разом ці п'ять країн здійснюють майже 40% всіх світових експортних поставок [51].

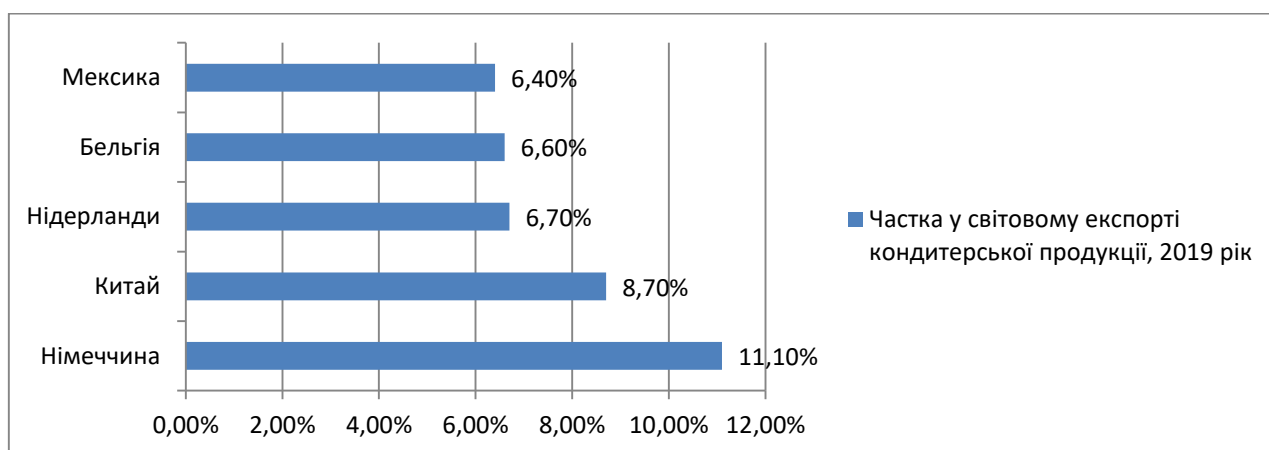


Рисунок – 2.3. Найбільші світові експортери кондитерської продукції, 2019 рік. Джерело:[51]

Такі розвинені країни як США, Німеччина, Нідерланди, Велика Британія, Франція, Австралія лідирують також за рівнем споживання кондитерських виробів на особу, але згідно прогнозів динаміка зростання продажів цих країн протягом наступних п'яти років буде досить низькою або від'ємною [51]. Натомість ринки

країн, які розвиваються, а саме Індії, Туреччини, В'єтнаму в найближчому майбутньому зростатимуть значно вищими темпами.

Американське видання Candy Industry Magazine представило у 2020 році рейтинг 100 найбільших кондитерських компаній у світі (табл. 2.4) [52]. Позиції таких компаній представлені наступним чином: Mars Inc (США), Ferrero Group (Італія), Mondelez International (США), Meiji CoLtd (Японія), Hershey Co (США), Nestle SA (Швейцарія) та ін.

Таблиця 2.4 – Лідери світового ринку кондитерських виробів за 2020 рік

Місце	Кондитерська компанія	Обсяг продажів, млн. дол. США	Кількість співробітників	Кількість фабрик
1	Mars Inc. (США)	18000	34000	52
2	ГрупаФерреро (Італія)	13000	35146	25
3	MondelezInternational (США)	11800	80000	150
4	MeijiCo. Ltd. (Японія)	9721	10815	7
5	HersheyCo. (США)	7986	16420	12
6	Nestle SA (Швейцарія)	7925	308000	413
7	Chocolade fabriken Lindt&Sprungli AG (Швейцарія)	4574	14500	12
8	Pladis (Велика Британія)	4515	17000	34
9	HariboGmbH&Co. KG (Німеччина)	3300	7000+	16
10	EzakiGlicoCo. Ltd. (Японія)	3156	5381	24

Джерело:[50]

Наразі, виробники кондитерської продукції інвестують багато коштів у розробку нових інноваційних продуктів та технологій їх виготовлення, акцент уваги зроблено на безпеці продукту для здоров'я споживачів, а також на корисності його для організму людини, а це вимагає від виробника врахування специфічних тенденцій – екологізації споживання [53].

Незважаючи на велику конкуренцію, як для підприємств європейської спільноти, так і для вітчизняних товаровиробників, три українські компанії: «АВК», «Roshen» та «Konti», за результатами видання Candy Industry, GlobalTop 100 Candy Companies, ввійшли у топ–100 виробників світового кондитерського ринку 2020 року (табл. 2.5), і вищі показники є лише у двох західноєвропейських країн – це Німеччина,

яка налічує 13 підприємств та Швейцарія, яка налічує 6 підприємств [52].

Таблиця 2.5 – Позиції українських кондитерських підприємств у рейтингу Global Top 100 Candy Companies

Підприємство	2018	2019	2020
«Roshen»	25	27	27
«АВК»	64	64	65
«Konti»	43	44	44

Джерело: [52].

Вагомим впливом щодо виходу України на міжнародні ринки кондитерської продукції стало підписання Україною угоди про асоціацію з Євросоюзом та сертифікація кондитерської продукції відповідно до міжнародної системи менеджменту якості ISO 9000, ISO 22000 та міжнародним стандартом IFS [54]. Означені заходи надали можливість вітчизняним підприємствам експортувати власну продукцію до країн ЄС та опанувати міжнародні ринки, і, тим самим, нарощувати обсяги виробництва кондитерської продукції та знаходити нові ринки збуту.

Українські підприємства експортують власну продукцію на ринки різних країн: продукція підприємства «КОНТИ» з успіхом експортується більш ніж в 20 країнах світу, серед яких: Німеччина, Ізраїль, Польща, Латвія, Греція, Ірак, Ємен, Азербайджан, Грузія, Естонія та інші, а загальний обсяг продаж АТ «ВО «КОНТИ» за 2020 рік становив понад 178 млн. доларів США [55].

У 2020 році ринок різних видів кондитерської продукції забезпечувався внутрішнім виробництвом приблизно на 90-91 %. За результатами 2020 року імпорт кондитерської продукції в Україну становив приблизно 60 тис. т, що обіймає 9–10 % всього обсягу вітчизняного виробництва кондитерської продукції. Це свідчить про те, що українські компанії мають змогу забезпечувати потреби на кондитерську продукцію своїх внутрішніх споживачів в повній мірі. Варто зазначити, що українські товаровиробники після втрати експортних поставок на ринки країн Митного Союзу протягом 2017-2018 років намагались оптимізувати свої бізнес-процеси, проводили диверсифікацію виробництва, здійснювали пошук нових перспективних напрямків збуту продукції та вдосконалювали якість власної кондитерських виробів для виходу

на ринки ЄС та розвивали нові експортні можливості.

Структуру ринку кондитерських виробів України в розрізі основних його сегментів зображено на рисунку 2.4.

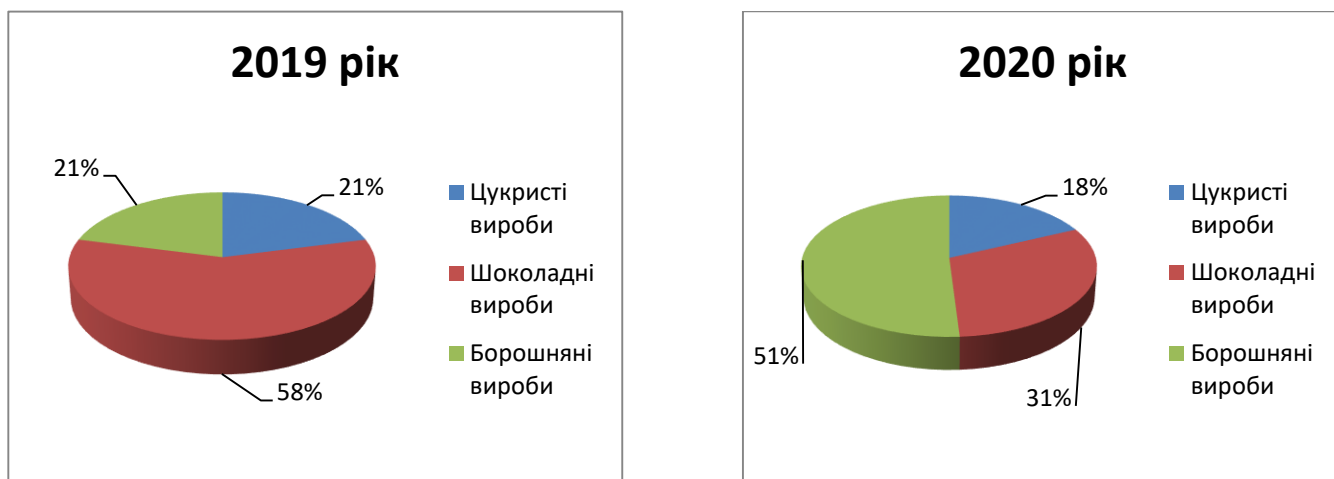


Рисунок 2.4 – Структура ринку виробництва кондитерської продукції в Україні у 2019 та 2020 роках, %

За 2019-2020 роки, як видно з рисунку 2.3, відбулося зростання обсягів виробництва саме борошняних виробів, що зумовлено, передусім, їх високою поживною цінністю та вартісною доступністю для широких мас населення та є особливо необхідним в умовах зниження рівня доходів населення.

Досліджуючи попит на ринку кондитерських виробів України, необхідно зазначити деякі перспективи для його подальшого зростання. Н даний час рівень споживання цих товарів на душу населення становить лише 7,4 кг на рік, і за цим показником Україна знаходиться на восьмому місці у світі [56].

На кондитерському ринку України прослідковується висока конкуренція – наразі функціонують майже 1000 компаній.

За оцінками експертів список найбільших українських виробників кондитерської продукції складають компанії «Roshen», «АВК», «Бісквіт Шоколад», «Монделіс Україна», «Грона», «Konti Group», «КФ Лагода», «Жако». Незважаючи на зменшення обсягів виробництва. За рейтингом «Candy Industry» позиції українських підприємств – виробників кондитерської продукції розподілись таким чином:

– «Roshen» – 25 місце (обіг становить \$800 млн.);

– «KontiGroup» – 43 місце (обіг становить \$473 млн.);

– «АВК» – 64 місце (обіг становить \$269 млн.).[57]

Отже, дослідивши конкурентне середовище можна виділити три основні конкурентні позиції підприємств кондитерської галузі:

- "ринковий лідер", яким є компанія «Roshen», що займає на ринку найбільшу частку і виробляє найбільшу кількість кондитерської продукції;

- "ринковий претендент", якими є такі компанії: «АВК» та «Konti Group», які конкурують за вхід до числа лідерів й мають сильну конкурентну позицію на ринку;

- "ринковими послідовниками", є наступні компанії: Жако, Бісквіт Шоколад, Грона, Монделіз Україна, КФ Лагода, які мають більш слабкі конкурентні позиції. Проте ці підприємства значними зусиллями можуть покращити своє становище на ринку кондитерської продукції і в майбутньому зможуть конкурувати з іншими компаніями.

За прогнозами аналітичного департаменту НРА «Рюрік», у наступні десять років рівень концентрації українського кондитерського ринку буде нарощувати потужності, оскільки головною передумовою розвитку галузі є удосконалення процесу виробництва, що потребує нових капітальних інвестицій, які не зможуть освоїти невеликі виробник кондитерської промисловості та необхідність виживання підприємств в умовах скорочення зовнішніх ринків, здорожчання сировини та зниження платоспроможності споживачів на внутрішньому ринку. Стабільний розвиток кондитерської галузі для економіки України дасть змогу одночасно стимулювати розвиток та зростання обсягів виробництва в торгівлі, транспортно-логістичній сфері, сприяє підвищенню зайнятості населення, а також суттєво покращить експортний потенціал країни.

Таким чином, можна зазначити, що на сучасному етапі залишається необхідність постійного аналізу стану та перспектив розвитку міжнародного ринку кондитерських виробів для України, та необхідності дослідження його тенденцій.

Адже, для того щоб конкурувати з міжнародними лідерами кондитерської галузі, українським підприємствам потрібно здійснювати пошук напрямів підвищення конкурентоспроможності своєї продукції, підвищення якості за

вимогами європейських стандартів, та врахування факторів впливу на попит споживачів. Незалежно від того, що українські виробники входять до топ-100 світових виробників кондитерської продукції, все ж для закріплення на світовому ринку основний акцент потрібно робити на розкрутку власних брендів та введення новинок з незвичайними смаками, які можуть зацікавити закордонних покупців. Кондитерська галузь України потребує фінансової підтримки з боку держави, шляхом втілення у життя ефективної політики з підтримки виробників та подальше залучення інвесторів, адже кондитерська галузь є досить перспективною, а отже, інвестиційно привабливою.

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Найбільш потужним вітчизняним підприємством кондитерської галузі у даний час є корпорація «Roshen». Виробничі потужності компанії «Roshen» на території України складаються з таких фабрик як: Київська, Вінницька та Кременчуцька, кондитерської фабрики — Bonbonetti в Угорщині та Клайпедської кондитерської фабрики у Литві. Також «Roshen» має розширену роздрібну торговельну мережу як на території України так і у більшості країн Європи [58].

«Roshen» вдалося завоювати ринок Європи, за рахунок випуску товарів під брендами уже відомих угорської та литовської фабрик. Однак, «Roshen» на цьому не зупиняється та активно нарощує темпи розвитку за межами України. Річні темпи зростання обсягів експорту компанії досягають 30% [59].

За даними міжнародного рейтингового агентства «Candy Industry» у період з 2018 по 2021 рік до рейтингу «GlobalTop 100 Candy Companies» постійно входило лише дві українські компанії – «Roshen» та «Konti» (рис. 2)[60]: «Roshen». Кондитерська корпорація, що входить до складу групи «Укрпромінвест» та існує з 1996 року. Один з найбільших виробників кондитерських виробів в Україні та Східній Європі. У рейтингу «Global Top 100 Candy Companies – 2021» вона увійшла до ТОП–30 кращих виробників кондитерської продукції, посівши 29 місце.

Вінницька кондитерська фабрика створена рішенням Вінницького міськвиконкому у 1929 році. Вінницька кондитерська фабрика «Roshen» на сьогоднішній день входить до п'ятірки найбільших кондитерських підприємств України. На сучасному потужному обладнанні випускається більше 100 найменувань кондитерських виробів, а загальний обсяг виробництва складає більше 100 тис. тонн у рік.

У 2000 році ця фабрика увійшла до корпорації «Roshen». У тому ж році було встановлено німецьку високопродуктивну карамельну лінію, що не має аналогів в Україні. На сьогоднішній день на Вінницькій кондитерській фабриці працює близько 2000 чоловік, а її виробничі потужності можуть досягати 300 т. на добу. Корпорація «Roshen» встановила на фабриці високоякісне німецьке, голландське та чеське обладнання, яке не має аналогів в Україні. Виробництво «Roshen» у Вінниці орієнтоване на випуск карамельної та шоколадної продукції – льодяникової, молочної, із різними начинками. Фабрика є українським виробником льодяникової карамелі з порошковою шипучою начинкою. Аналогів в Україні немає й у шоколадно–молочної льодяникової карамелі “Lazy Cow”. Останньою новинкою фабрики у березні 2016 року стала карамель на паличці “Lolli Pops”. Усього в асортименті підприємства налічується більше 35 найменувань. Вінницька кондитерська фабрика сертифікована відповідно до міжнародних стандартів якості ISO 9001: 2008 і безпеки продуктів харчування ISO 22000: 2005, IFS.

Вироби фабрики відрізняє неперевершений смак і оригінальна упаковка. Вони неодноразово удостоювалися престижних нагород на різних продуктових виставках. Ці надзвичайні досягнення та успіхи фабрики обумовлені поєднанням найсучасніших технологій, цікавих рецептів та натуральних інгредієнтів, що дозволяє створювати дивовижні ласощі.

На підприємстві була розроблена та упроваджена система якості. У 2005 році ЗАТ «Вінницька кондитерська фабрика» було сертифіковане в міжнародній системі менеджменту якості ISO 2001:2000. У березні 2007 року Вінницьку кондитерську фабрику було нагороджено сертифікатом відповідності до вимог міжнародного стандарту ISO 22000:2005, а під кінець року фабрика була сертифікована відповідно

вимогам міжнародного стандарту IFS. Кондитерські вироби цієї фабрики неодноразово перемагали на різних виставках та удостоювалися численними нагородами.

З лютого 2001 року фабрика розпочала випуск оригінальної льодяникової карамелі серії «Рошен», «Шипучка», «Норд», «Віт». У квітні 2003 року розпочато виробництво двох нових видів карамелі – вершкової відливної карамелі «Капрі» і вершково–фруктової відливної карамелі «Малібу». У 2004 році асортимент розширився з появою нового виду карамелі – «Еклер» (із шоколадною начинкою), а в 2005 році – карамеллю «Молочна капля» (з молочною начинкою). У 2007 році створено новий «Еклер» – із молочною начинкою.

У 2006 році було розроблено і випущено нові види продукції: карамель «Цитрусовий мікс» і «Фітоактив». Льодяникова карамель «Цитрусовий мікс» має три різні смаки та оригінальну форму у вигляді цитрусової скибочки. Льодяникова карамель «Фітоактив» випускається із чотирма різними смаками, та їй притаманні оздоровчі властивості, так як до її складу входять натуральні екстракти рослин алое деревовидного, ехінацеї пурпурної, женьшені, імбиру.

Під власним «солодким знаком якості» «Кондитерська корпорація «Roshen» виробляє понад 320 найменувань високоякісних кондитерських виробів (шоколадні і желейні цукерки, карамель, шоколад, печиво, вафлі, бісквітні рулети і торти) та є лідером національного ринку.

Корпорація «Roshen» внесла значний внесок у свій розвиток і в розвиток України. У загальному рейтингу найбільших компаній корпорація «Roshen» зайняла 25 місце серед усіх Світових виробників представлених в Україні, з обсягом реалізації в 2011г. 10,4 млн. Серед усіх продовольчих компаній України, які увійшли до цього рейтингу, Корпорація «Roshen» зайняла почесне перше місце, що у черговий раз доводить її лідерство на ринку України, завойоване наполегливою працею. Кондитерська Корпорація «Roshen» у рейтингу Candy Industry Top 100 за 2014 рік займає 18 місце.

Корпорація «Roshen» встановила на фабриці сучасне європейське обладнання:
– комплекс швейцарського обладнання для виробництва шоколадних мас;

- відливні та пакувальні німецькі лінії для виробництва плиточного шоколаду;
- італійську лінію з виробництва шоколадних плиток із начинкою (шоколадних батончиків);
- автоматизований комплекс німецького обладнання з виробництва цукерок із рідкими начинками, з вишнею та без;
- італійські лінії з виробництва шоколадних цукерок із різними видами начинок: кремовою, праліновою, з цілим та подрібненим горіхом чи без нього, хрусткими шариками та ін.;
- німецько-італійські лінії з виробництва шоколадних цукерок із різними видами начинок методом «On-Shot» та «Triple-shot»;
- італійську лінію з виробництва двошарового печива із кремовою начинкою.

Щоб прослідкувати динаміку подальшого розвитку підприємства проведемо аналіз діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

В процесі дослідження використовувалися методи горизонтального (визначають абсолютні та відносні зміни різних статей балансу) та вертикального аналізу (визначають питому вагу окремих статей та їх змін). Для здійснення господарської діяльності кожному підприємству необхідно мати власне майно, капітал, трудові ресурси тощо. Аналіз майна має надзвичайно важливе значення, тому що від його величини та структури залежать теперішні та майбутні обсяги діяльності підприємства, подальший розвиток суб'єкта господарювання, рівень його ліквідності, платоспроможності та фінансової сталості.

Фінансовий стан будь-якого підприємства характеризує його забезпеченість власними оборотними коштами, найоптимальніше співвідношення товарно-матеріальних запасів з потребами основного та допоміжного виробництв, своєчасне проведення розрахунків з постачальниками, бюджетом та іншими контрагентами, ліквідність і платоспроможність.

Аналіз основних фінансово-економічних показників ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» проведений для отримання загальної характеристики підприємства та виявлення основних тенденцій його розвитку. У процесі аналізу

використано звіти: Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2018-2020 роки, Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018-2020 роки. (Дод. В).

Таблиця 2.6 – Аналіз динаміки балансу ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Показники	Роки			Відхилення			
				2019 від 2018 року		2020 від 2019 року	
	2018	2019	2020	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Необоротні активи	3793813	4301126	4109570	507313	13,4	-191556	-4,5
2. Оборотні активи	211687	272243	280581	60556	28,6	8338	3,1
2.1. Запаси	70475	98270	89991	27795	39,4	-8279	-8,4
2.2. Дебіторська заборгованість	141124	173910	190522	32786	23,2	16612	9,6
2.3. Грошові кошти	88	63	68	-25	-28,4	5	7,9
3. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	103828	131687	131687	27859	26,8	0	0,0
4. Власний капітал	4015377	4023221	4027938	7844	0,2	4717	0,1
5. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	26218	23699	12931	-2519	-9,6	-10768	-45,4
6. Поточні зобов'язання і забезпечення	67733	658139	480969	590406	871,7	-177170	-26,9
Майно, разом	4109328	4705056	4521838	595728	14,5	-183218	-3,9

Дані таблиці 2.6 свідчать, що вартість майна протягом 2018–2020 років має різний характер. Так, у 2019 році порівняно з 2018 роком вартість збільшилась на 595728 тис. грн., що становить 14,5 %, а у 2020 році проти 2019 року – зменшилась на 183218 тис. грн. (3,9%). Це негативний показник, адже збільшення валюти балансу свідчить, як правило, про зростання виробничих потужностей підприємства, розширення обсягів діяльності виробництва, але зниження – про скорочення не тільки потужностей, а й активів ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» взагалі (рис. 2.5).

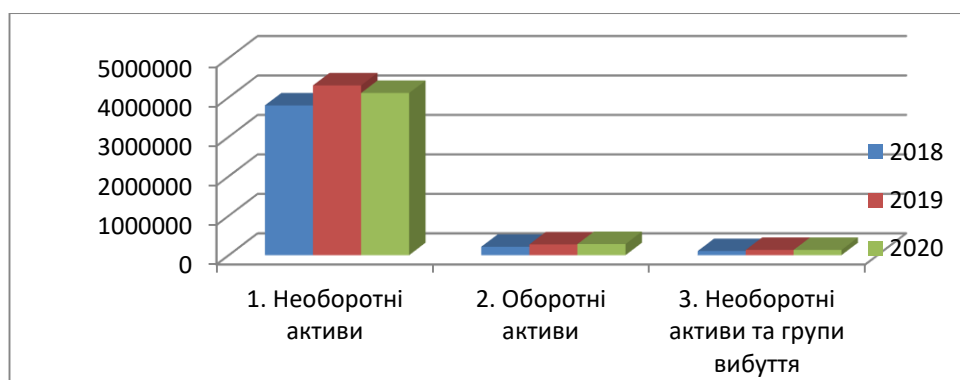


Рисунок 2.5 – Динаміка майна ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за 2018-2020 роки

Вартість оборотних активів в 2019 році порівняно з 2018 роком збільшилась на 60556 тис. грн. і становила – 272243 тис. грн., а у 2020 році відбулось ще одне збільшення на 8338 тис. грн., що в 2020 році становило 280581 тис. грн. Загальне збільшення вартості оборотних активів викликано зростанням дебіторської заборгованості, що свідчить про відсутність системності розрахунків за готову продукцію.

Власний капітал ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» збільшився у 2018-2019 рр. на 7844 тис. грн., або 0,2%, в 2019-2020 рр. – відбулось збільшення на 4717 тис. грн., або 0,1%. Збільшення частки власного капіталу на 3,5% свідчить також про зростання рівня фінансової незалежності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» від зовнішніх джерел фінансування і підвищення автономії, тобто здатності суб'єкта господарювання залучати позикові кошти на вигідніших умовах збільшується, що зумовлює детальніше вивчення питань управління фінансовою діяльністю, насамперед, власним капіталом.

Довгострокові зобов'язання та забезпечення у 2019 р. зменшились на 2519 тис. грн. або на 9,6 %, у 2020 р., зменшились на 10768 тис. грн., або на 45,4 % – це дуже сприятливий показник, оскільки характеризує зменшення відстрочених податкових зобов'язань (Додаток В)

Поточні зобов'язання та забезпечення у 2019 рр. збільшились на 590406 тис.грн, або на 871,7 %, а у 2020 р. в порівнянні із 2019 – вони зменшились на 177170 тис. грн, або на 26,9 %, такі показники свідчать про те, що ПрАТ «Вінницька кондитерська

фабрика» стало більш систематично виконувати свої поточні зобов'язання, скорочуючи їх залишки на кінець 2020 року і тим самим збільшує свою фінансову стабільність та стійкість. Це є позитивним явищем, оскільки підприємство стає більш платоспроможним.

У структурі майна підприємства протягом 2018-2020 років більшу частину займають необоротні активи, частка яких в 2018 році становила 92,32% в активах підприємства, в 2019 році – 91,41%, а в 2020 році 90,88% (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз структури майна ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Показники	Роки			Відхилення	
	2018	2019	2020	2019 від 2018 року	2020 від 2019 року
1	2	3	4	5	6
1. Необоротні активи	92,32	91,41	90,88	-0,91	-0,53
2. Оборотні активи	5,15	5,79	6,21	0,63	0,42
3. Необоротні активи та групи вибуття	2,53	2,80	2,91	0,27	0,11
Разом	100%	100%	100%		

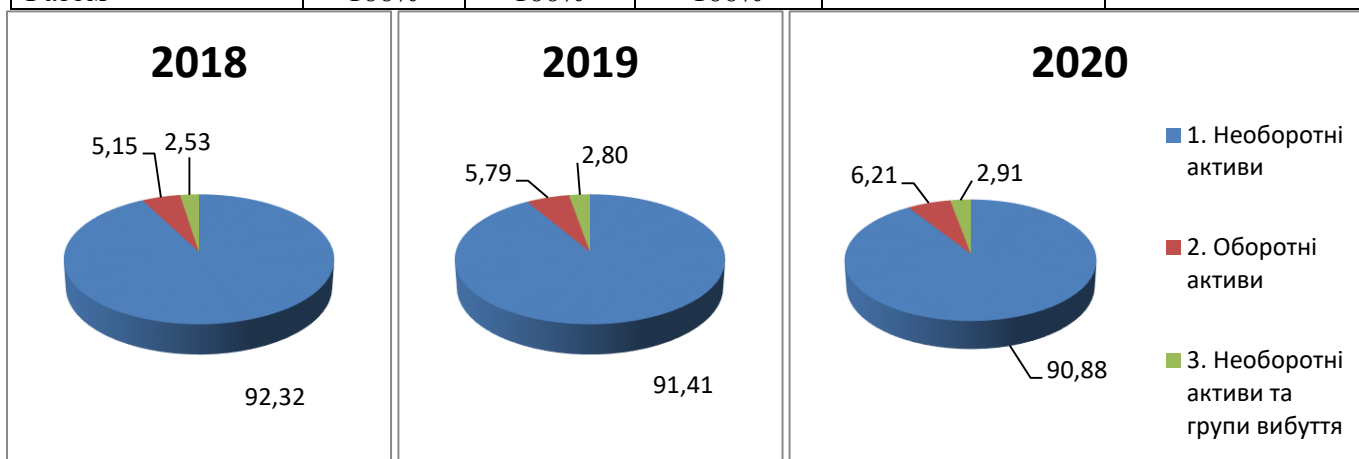


Рисунок 2.6 – Структура майна ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за 2018-2020 роки

Негативною тенденцією є збільшення частки необоротних активів, утримуваних для продажу та груп вибуття підприємства протягом 2018-2020 років з 2,53% до 2,91%., адже ці активи є неефективними, тому що підприємство їх лише

утримує, а не використовує і не одержує економічні вигоди (рис. 2.6).

Після аналізу структури та динаміки балансу ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», варто проаналізувати динаміку фінансових результатів діяльності та темп їх змін (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Аналіз результатів діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Показники	Роки			Відхилення			
				2019 від 2018 року		2020 від 2019 року	
	2018	2019	2020	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	1199526	1413796	1651450	214270	17,9	237654	16,8
2. Собівартість реалізованої продукції	1103827	1305491	1534687	201664	18,3	229196	17,6
3. Валовий прибуток	95699	108305	116769	12606	13,2	8464	7,8
4. Інші операційні доходи	13016	4999	4530	-8017	-61,6	-469	-9,4
5. Адміністративні витрати	78415	80644	82176	2229	2,8	1532	1,9
6. Витрати на збут	4343	4681	4984	338	7,8	303	6,5
7. Інші операційні витрати	20566	21492	23082	926	4,5	1590	7,4
8. Фінансові результати від операційної діяльності	5391	6487	11057	1096	20,3	4570	70,4
9. Інші фінансові доходи		20020	45354	20020		25334	126,5
10. Фінансові витрати		15484	51099	15484		35615	230,0
11. Інші витрати		1033	356	1033		-677	-65,5
12. Витрати з податку на прибуток	1154	2128	239	974	84,4	-1889	-88,8
13. Чистий прибуток (збиток)	4237	7844	4717	3607	85,1	-3127	-39,9

Провівши аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», можна зробити наступні висновки. Чистий дохід від реалізації продукції у 2019 році порівняно з 2018 р. збільшився на 214270 тис. грн.

або на 17,9%, у 2020 році порівняно з 2019 р. збільшується 237654 тис. грн. або на 16,8 %.

Собівартість реалізованої продукції протягом 2018–2020 рр. збільшується – у 2019 році порівняно з 2018 р. – на 201664 тис. грн. або на 18,3 %, у 2020 році порівняно з 2019 р. збільшується 229196 тис. грн. або на 17,6 %. Збільшення собівартості пов'язано зі збільшенням обсягів реалізації продукції. Більш наочно показники фінансових результатів за 2018-2020 роки представлені на рис. 2.7.

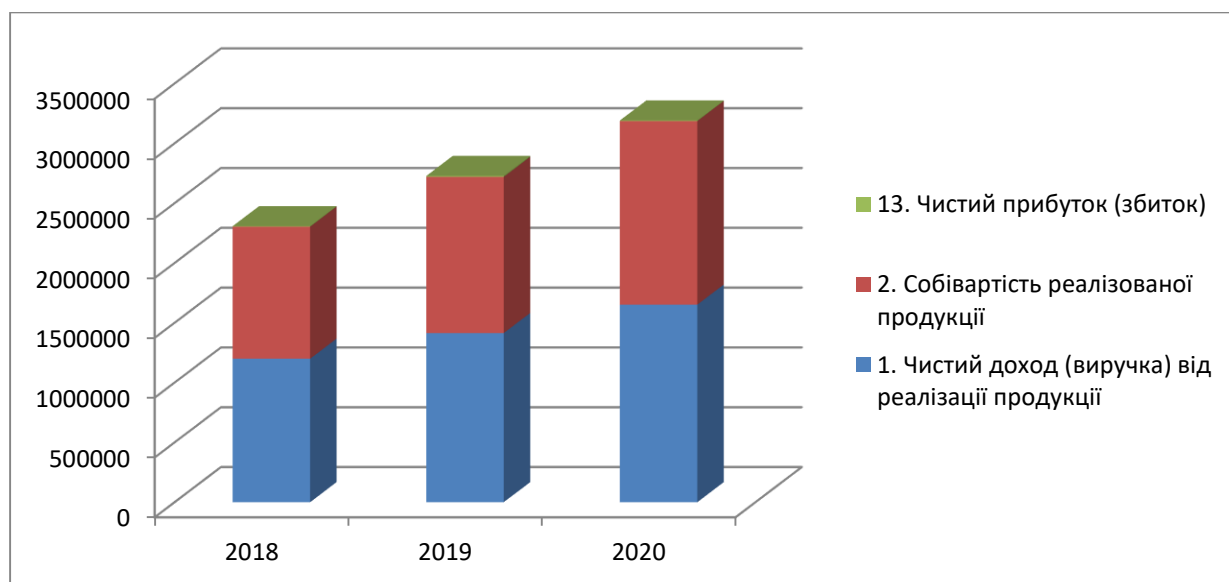


Рисунок 2.7 – Результати діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за 2018-2020 роки

Валовий прибуток ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» суттєво зріс у 2020 році до 116769 тис. грн., тобто він збільшився у 2019 році порівняно з 2018 р. на 12606 тис. грн. або на 13,2 %, у 2020 році порівняно з 2019 р. збільшується 8464 тис. грн. або на 7,8 %. Збільшення прибутку підприємства є позитивним явищем і свідчить про нарощування обсягів виробництва, зростання продуктивності праці й підвищення ефективності діяльності в цілому.

У 2019 році фінансові результати від операційної діяльності збільшились на 1096 тис. грн. (20,3 %), у 2020 зросли на 4570 тис. грн. (70,4 %). Наявність позитивних тенденцій за показниками фінансових результатів операційної діяльності беззаперечно свідчить про підвищення загальної прибутковості діяльності ПрАТ

«Вінницька кондитерська фабрика». Показники фінансових результатів діяльності підприємства безпосередньо впливають на його фінансовий стан, оскільки він залежить від результатів виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності.

У 2019 році Чистий прибуток збільшився порівняно з 2018 роком на 3607 тис. грн. (85,1 %), проте у 2020 скоротився на 3127 тис. грн. (39,9 %), і це, звичайно, є негативним явищем, тому що у підприємства збільшилися фінансові та інші витрати.

Показники ліквідності характеризують механізм перетворення наявних активів у грошові кошти для своєчасного виконання своїх зобов'язань. Недостатня ліквідність не дозволяє підприємству скористатися вигідними комерційними можливостями, відсутність фінансової свободи і обмежує розвиток підприємства в цілому. Платоспроможність – один з основних показників фінансової стійкості підприємства, який показує наявність у нього достатніх коштів для погашення зобов'язань і одночасного здійснення безперервного процесу виробництва та реалізації продукції. Розглянемо основні фінансові показники діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Основні фінансові показники діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Відхилення	
	2018	2019	2020	2019 від 2018 року	2020 від 2019 року
1	2	3	4	5	6
1.Коефіцієнт фінансової стійкості	0,98	0,86	0,89	-0,12	0,03
2.Коефіцієнт структури капіталу (фінансування)	0,023	0,169	0,123	0,15	-0,05
3.Коефіцієнт зносу основних засобів	0,4	0,4	0,5	0,02	0,10
4.Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,680	-1,417	-0,714	-2,10	0,70
5.Коефіцієнт оборотності активів	5,67	5,19	5,89	-0,47	0,69
6.Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	0,32	0,33	0,40	0,01	0,07

Коефіцієнт фінансової стійкості ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за даними табл. 2.7 відповідає нормативному значенню (0,85-0,9), у 2020 році він збільшився на 0,03 пункти це означає, що підприємство стало більш забезпеченим власними коштами. Коефіцієнт фінансової стійкості відображає, частина активу яка фінансується за рахунок стійких джерел, тобто долю тих джерел фінансування, котрі підприємство може використовувати довгий час у своїй діяльності. Величина цього показника протягом аналізованого періоду зростає, що є позитивною тенденцією.

Коефіцієнт структури капіталу відображає структуру капіталу ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». Чим більше значення коефіцієнта фінансового левериджу, тим більшу частку має борговий капітал у валюті балансу підприємства, і має, більший ризик стати залежним від зобов'язань. На ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» даний показник дещо менший за нормативне значення, яке визначене у 0,25 пунктів. Цей показник зменшився у 2020 році порівняно з 2019 роком на 0,05 пунктів, це означає, що частка власного капіталу в загальній структурі капіталу зменшилась на 5%.

Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує ту частку вартості основних засобів, яку віднесено на витрати виробництва за попередні періоди експлуатації наявних об'єктів. В нашому випадку дана частка достатньо повільно зростає, та у 2019 році порівняно з 2018 показник збільшився на 0,02 пункти, а у 2020 році порівняно з 2019 р. коефіцієнт зносу зріс на 0,10.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами характеризує рівень забезпеченості ресурсами для проведення незалежної фінансової політики. Він показує, наскільки запаси і витрати фінансуються за рахунок власного оборотного капіталу. Визначається як відношення власних оборотних коштів до всієї величини оборотних коштів, мінімальне допустиме значення цього показника становить 0,1, на даному підприємстві у 2020 р. він зменшився на 0,7 у порівнянні з 2019, але становить – 0,714, це означає що поточні зобов'язання перевищую наявні оборотні активи, що негативно впливає на фінансовий стан підприємства.

Коефіцієнт оборотності активів – відображає швидкість обороту сукупного капіталу підприємства, тобто показує, скільки разів за аналізований період

відбувається повний цикл виробництва й обіг, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку, або скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна одиниця активів. В нашому випадку даний показник збільшився з 5,67 до 5,89, це позитивна тенденція, тому що пришвидшується оборот капіталу підприємства.

Показники рентабельності характеризують ефективність діяльності підприємства (табл. 2.10)

Таблиця 2.10 – Основні показники рентабельності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за 2018 – 2020 рр.

Показники	Роки			Відхилення	
	2018	2019	2020	2019 від 2018 року	2020 від 2019 року
1	2	3	4	5	6
1.Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,11	0,19	0,12	0,09	-0,08
2.Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,49	0,50	0,72	0,01	0,22
3.Коефіцієнт рентабельності продукції	0,38	0,60	0,31	0,22	-0,29

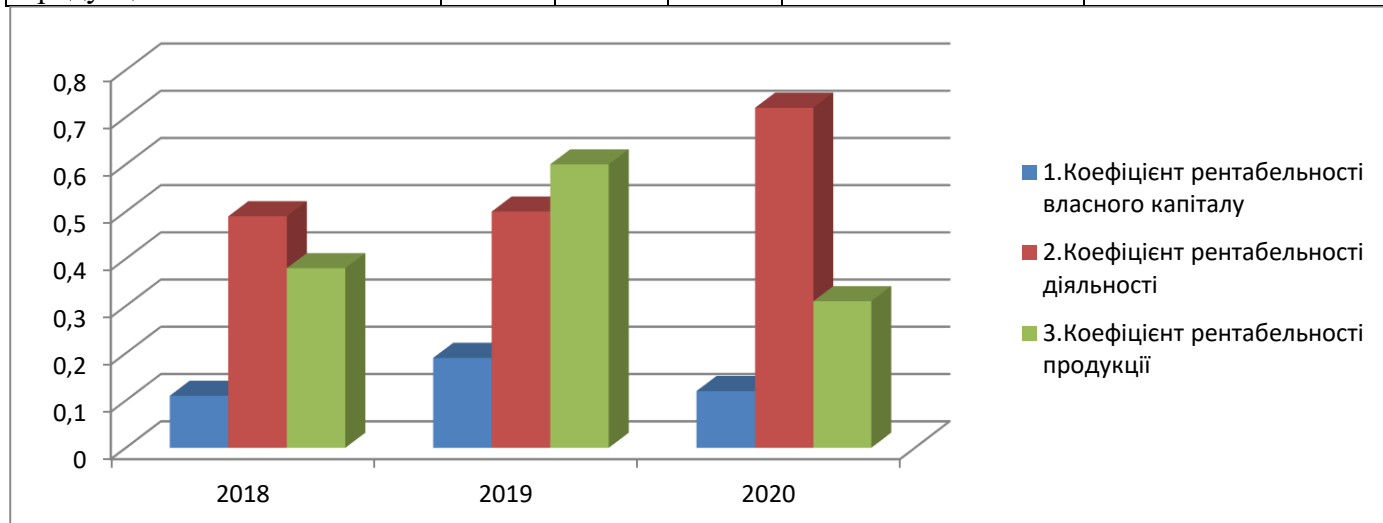


Рисунок 2.8 – Показники рентабельності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за 2018–2020 роки

Показник рентабельності власного капіталу показує віддачу на інвестиції акціонерів з точки зору облікового прибутку підприємства. Він розраховується шляхом ділення чистого прибутку на власний капітал. У 2018, 2019 та 2020 роках значення цього показника дорівнювало 0,11; 0,19; 0,12 відповідно. У

досліджуваному періоді діяльність підприємства була прибутковою, а отже показники маю додатне значення.

Коефіцієнт рентабельності діяльності розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг). Збільшення цього показника свідчить про зростання ефективності господарської діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», а за досліджуваний період рентабельність діяльності збільшується на 0,01 у 2019 році і на 0,22 – у 2020 році. Така тенденція є досить позитивним показником ефективності діяльності підприємства.

Рентабельність продукції – характеризує ефективність реалізації продукції, яка випускається підприємством; цей показник використовується для внутрішньогосподарських аналітичних розрахунків, для контролю прибутковості та під час впровадження нових видів продукції.

На ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» в 2020 р. даний показник зменшився порівняно з 2018 роком на 0,29 % і становить 0,31, це означає що прибуток від реалізації даної продукції на 1 гривні реалізованої продукції підприємство становить 0,31 гривні.

Таблиця 2.11 – Аналіз ліквідності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за 2018–2020 роки

Показники	Роки			Відхилення	
	2018	2019	2020	2019 від 2018 року	2020 від 2019 року
1	2	3	4	5	6
1. Коефіцієнт покриття	3,13	0,41	0,58	-2,71	0,17
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,00130	0,00010	0,00014	-0,0012	0,0000
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0013	0,0001	0,0001	0,00	0,00
4. Коефіцієнт фінансової заборгованості	0,008	0,022	0,032	0,01	0,01

Коефіцієнт покриття – важливий показник платоспроможності підприємства. Він визначається співвідношенням усіх поточних активів (за вирахуванням витрат майбутніх періодів) до короткострокових зобов'язань і характеризує достатність

оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів протягом року. Його значення допустиме у межах 1-2, тоді він буде свідчити про те, що підприємство зможе своєчасно погасити свої борги. Нажаль, коефіцієнт покриття на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» був дуже малий і складав протягом 2019 р. – 0,41, в 2020 році він збільшився на 0,17 і становив – 0,58, що означає, що на кожен грошову одиницю поточних зобов'язань припадає 58 копійки оборотних активів в 2020 році. Динаміка зміни показника є позитивною, збільшення свідчить про те, що підприємство має не достатньо оборотних активів для покриття поточної заборгованості, але його оборотні кошти поступово збільшуються.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує здатність підприємства вчасно погашати свої короткострокові зобов'язання за допомогою високоліквідних активів. Оптимальне значення показника – $\geq 0,5$. На ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» значення коефіцієнта швидкої ліквідності не відповідає нормативному значенню, і у 2018–2020 рр. становить 0,0013, 0,0001, 0,0001 відповідно, тобто спостерігається негативна тенденція до зменшення цього показника.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, що підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів. В нашому випадку показник абсолютної ліквідності за 2018–2020 рр. є набагато меншим ніж нормативне значення, яке знаходиться в межах 0,25–0,3. В 2018 році він становив 0,12, а вже в 2019 р. – 0,03, в 2020 р. – 0,06. Також спостерігається невідповідність нормативному значенню.

Проаналізувавши розраховані показники фінансової стійкості ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» можна зробити висновок, що підприємство в значній мірі залежить кредиторів, і не здатне швидко погасити свої боргові зобов'язання, незважаючи на прибутковість і рентабельність своєї діяльності.

2.3 Оцінка системи управління фінансовою діяльністю підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Для того, щоб система управління фінансовою діяльністю функціонувала ефективно, необхідна чітка організація процесу управління даним процесом на підприємстві.

Під організацією управління фінансовою діяльністю підприємства розуміють взаємозалежну сукупність внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, що забезпечують розробку й прийняття управлінських рішень за окремими аспектами його фінансової діяльності і несуть відповідальність за результати цих рішень.

Організаційна структура залежить, насамперед, від розміру підприємства й масштабів фінансової діяльності та інших чинників. Елементами такої структури є окремі менеджери, служби, відділи та інші організаційні підрозділи керівного складу. Варто розглянути організаційну структуру ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» для розуміння функціонування відділів.

Організаційна структура управління ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» наведена на рис. 2.9.

Розглянувши структуру управління (на рис.2.9) можна прийти до висновку, що тип організації лінійно-функціональний. Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень за вертикаллю.

Лінійно–функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

Функціональний керівник фінансового відділу має право безпосередньо впливати на виконавців. При цьому аби усунути можливість отримання виконавцями суперечливих вказівок вводиться пріоритет вказівок лінійного керівника – начальника фінансового відділу (структурного підрозділу).

Директор ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» видає конкретні завдання для кожного підрозділу через своїх заступників. Наприклад, головному інженеру підпорядковується «виробничий відділ», де займаються розробкою нових виробів, удосконаленням вже існуючих і модернізацією продукції і т.д.

Переваги лінійно-функціональної структури: поєднує переваги лінійних та функціональних структур, забезпечує швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності, спеціалізація функціональних керівників.

Недоліки лінійно-функціональної структури: складність регулювання відносин лінійних і функціональних керівників, в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників, така структура чинить опір здійсненню змін в організації.

Функції, пов'язані з фінансовою діяльністю виконує заступник з фінансів. Його обов'язки: побудова та вдосконалення структури управління фінансами, добір фахівців з фінансів, здійснення економічно–розрахункової роботи, здійснення фінансового планування, забезпечення оперативного планування і контролю, здійснення фінансових та внутрішньогосподарських розрахунків, забезпечення оперативно-касової роботи, контроль за нарахуванням і своєчасною сплатою податків, регулювання претензійної роботи на підприємстві, проведення ревізій та внутрішнього аудиту, тощо.

Контроль за використанням фінансових ресурсів може бути ефективним, якщо він охоплює всі ланки фінансової діяльності підприємства: формування витрат на виробництво, надходження виручки від реалізації, використання грошових нагромаджень, формування й використання коштів на створення основних і

оборотних засобів. Причому цей контроль має бути безперервним і доповнюватися комплексним аналізом фінансового стану підприємства.

Для виконання своїх функцій з управління фінансовими ресурсами і контролю за їх раціональним використанням фінансова служба ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» виконує необхідні розрахунки, й на їх основі вносить обґрунтовані пропозиції керівництву про розподіл наявних фінансових ресурсів між виробничими структурними підрозділами – цехами, дільницями, бригадами основного і допоміжного виробництва, функціональними службами; розробляє поточні та оперативні фінансові плани та інші планово–фінансові документи; вишукує резерви збільшення прибутку і надходження інших фінансових ресурсів для забезпечення потреб підприємства у коштах на фінансування розвитку виробництва, капітальних інвестицій, соціально–культурних потреб; здійснює контроль за виконанням показників фінансових планів підрозділами й підприємством у цілому, а також за недопущенням використання фінансових ресурсів на непродуктивні витрати; організовує партнерські відносини з комерційними банками; здійснює оперативний контроль за надходженням грошових коштів у ході реалізації підприємством своєї продукції, послуг, за своєчасним вирішенням суперечок у сфері розрахунків з покупцями та постачальниками; забезпечує всю роботу по виконанню фінансових зобов'язань підприємства перед державним бюджетом щодо сплати податків, інших платежів, перед банками, постачальниками сировини, матеріалів і послуг, робітниками і службовцями (заробітна плата, соціальні виплати тощо); комплексно аналізує господарсько–фінансову діяльність підприємства та його окремих структурних підрозділів, у процесі чого виявляються причини невиконання планів і завдань з виробництва продукції, її собівартості, валових доходів і валових витрат, прибутку, причини й винуватці непродуктивних витрат і витрат, що призводять до збитків і зниження рентабельності роботи підприємства, намічаються шляхи подолання цих причин; бере активну участь у заходах, спрямованих на запровадження внутрішнього комерційного розрахунку на підприємстві, колективного підряду в цехах, відділах та інших службах; вивчає стан фінансового ринку країни й регіону для планування і прийняття рішень в інвестиційній сфері

(емісія і придбання акцій, облігацій, інших цінних паперів, залучення банківських кредитів тощо).

Такий великий обсяг повсякденної роботи, який виконує апарат фінансової служби підприємства, природно, потребує залучення значного масиву інформації – планово–виробничої, бухгалтерської, платіжно-розрахункової, договірної–правової, маркетингової.

Ефективна організація фінансової роботи ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» в ринкових умовах неможлива, якщо фахівці всіх економічних служб, насамперед фінансової, нездатні швидко й кваліфіковано орієнтуватись у вкрай динамічному фінансовому правовому полі України. Тому неодмінною умовою успішного функціонування підприємства є тісна координація роботи його фінансової служби (як, зрештою, й інших функціональних підрозділів) з юридичною службою.

На основі аналізу балансу можна здійснити попередню оцінку фінансового стану ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». Для цього необхідно: виявити позитивні та явно негативні статті балансу; оцінити зміну валюти балансу за досліджуваний період; проаналізувати динаміки і структури балансу.

На позитивні риси фінансового стану ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» вказують:

- збільшення валюти балансу в кінці звітної періоду порівняно з початком;
- відсутність різких змін у вартісній оцінці окремих статей балансу;
- збільшення статутного капіталу;
- збільшення резервного капіталу;
- збільшення частки оборотних активів (може свідчити про формування мобільнішої структури активів, яка сприяє прискоренню обігу оборотних засобів);
- зростання робочого капіталу;
- не перевищення запасами величини робочого капіталу більш ніж удвічі (запаси повинні бути наполовину сформовані за рахунок власних коштів);
- відсутність значної іммобілізації коштів основної діяльності у інвестиції (статті «Незавершені капітальні інвестиції», «Довгострокові фінансові інвестиції», «Довгострокова дебіторська заборгованість», «Відстрочені податкові активи»);

– власний капітал підприємства перевищує позиковий і темпи його зростання вищі, ніж темпи зростання позикового капіталу.

Валюта балансу з кожним роком збільшується, що є також гарним показником позитивної тенденції в роботі ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» та свідчить про збільшення виробничих можливостей підприємства, про розширення обсягу фінансово–господарської діяльності та збільшення господарського обороту. Що стосується поточних зобов'язань, то вони з кожним роком зменшуються.

За сучасних умов розвитку економіки рівень збанкрутілих підприємств невпинно зростає. Неплатоспроможність, збитковість, криза платежів і, як наслідок, банкрутство є сьогодні характерними для більшості українських підприємств. Саме тому питання банкрутства є досить актуальним у сучасних умовах розвитку.

Саме тому надзвичайно важливим є вміння завчасно передбачити перші прояви фінансової нестабільності, які згодом можуть перерости у банкрутство підприємства, діагностувати та запобігти їм, щоб уникнути санації та фальсифікацій.

За своїм змістом діагностика банкрутства є діагностикою проблем, які виникли в процесі функціонування підприємства та можуть викликати негативні наслідки для його життєдіяльності. Отже, основним завданням діагностики банкрутства є створення аналітичного підґрунтя для розв'язання проблем, які виникають в процесі життєдіяльності підприємства.

З метою оцінки фінансового стану та діагностики банкрутства підприємств для різних країн розроблено велику кількість дискримінантних багатофакторних моделей (наприклад, Альтмана для США, Тоффлера і Тішоу для Великобританії, Беєрмана для Німеччини, Терещенка для України, модель Романа Ліса для оцінки фінансового стану, двухфакторна модель оцінки імовірності банкрутства, оцінка фінансового стану по показниках У. Бівера, метод рейтингової оцінки фінансового стану (рейтингове число), модель Фулмера, модель Спрингейтатоцо). В основі цих моделей лежить задача класифікації підприємств за імовірністю їх банкрутства з використанням багатьох незалежних змінних (факторів впливу).

Першою й найбільш відомою моделлю діагностики банкрутства є розроблена Е. Альтманом на основі проведення мультидискримінантного аналізу модель «Z-рахунку», яка також часто називається «модель Альтмана».

Таблиця 2.12 – Вихідні данні для діагностики банкрутства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», тис грн.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4
Прибуток до сплати податків	5391	9972	4956
Активи (підсумок балансу, валюта балансу)	4109328	4705056	4521838
Виручка	1199526	1413796	1651450
Балансова вартість капіталу (власний капітал)	4015377	4023221	4027938
Залучений капітал (зобов'язання)	93951	681838	493900
Реінвестований прибуток	683494	691338	695843
Власні обігові кошти	143954	-385896	-200388
Чистий прибуток	4237	7844	4717
Нарахована амортизація	275569	291775	342243
Довгострокові зобов'язання	26218	23699	12931
Поточні (короткострокові) зобов'язання	67733	658139	480969
Середньорічна сума активів	4148939	4407192	4613447
Виробничі запаси	68943	97153	88720
Основний капітал	3793813	4301126	4109570
Середньорічна сума власного капіталу	2513259	4019299	4025580
Грошові надходження і прирівняні до них активи	1860984	1496710	1265007
Оборотні активи	211687	272243	280581

При обчисленні значення показника, який використовується для оцінки фінансової стійкості підприємства та вірогідності його банкрутства за цією моделлю, до уваги приймається п'ять факторів. Вони включаються до інтегрального показника шляхом множення на відповідні коефіцієнти.

Удосконалена модель Альтмана 1983 року, яку можна використовувати в Україні, представлена так:

$$Z = 3,107 \cdot K1 + 0,995 \cdot K2 + 0,42 \cdot K3 + 0,847 \cdot K4 + 0,717 \cdot K5, \quad (2.1)$$

де $K1$ – відношення прибутку до сплати податків до активів;

$K2$ – відношення виручки до активів;

$K3$ – відношення балансової вартості власного капіталу до залученого; $K4$ –

відношення реінвестованого прибутку до активів;

K5 – відношення власних обігових коштів до активів.

При значенні показника, більшому за 1,23, – фінансовий стан є стійким, а меншому за 1,23 – нестійким.

За п'ятифакторною моделлю Альтмана фінансовий стан ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» є доволі стійким.

Таблиця 2.13 – Прогнозна ймовірність банкрутства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за п'ятифакторною моделлю Альтмана

Показники	Методика розрахунку	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5
Частка власних оборотних коштів в активах (K1)	Відношення прибутку до сплативідсотків до активів	0,0013	0,0021	0,0011
Рентабельність активів розрахована з використанням нерозподіленого прибутку (K2)	Відношення виручки до активів	0,29	0,30	0,37
Рентабельність активів розрахована з використанням чистого прибутку (K3)	Відношення балансової вартості власного капіталу до залученого	42,74	5,90	8,16
Коефіцієнт покриття поточних зобов'язань власним капіталом (K4)	Відношення реінвестованого прибутку до активів	0,17	0,15	0,15
Коефіцієнт трансформації (K5)	Відношення власних обігових коштів до активів	0,04	-0,08	-0,04
Z-показник	$3,107 \cdot K1 + 0,995 \cdot K2 + 0,42 \cdot K3 + 0,847 \cdot K4 + 0,717 \cdot K5$	18,41	2,85	3,89

Проаналізуємо ймовірність банкрутства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за допомогою коефіцієнта Бівера (табл. 2.13).

Згідно з «Методичними рекомендаціями щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховання банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства» [68], для проведення системного експрес – аналізу фінансового стану підприємства пропонується використовувати коефіцієнт Бівера (КБ), який розраховується за формулою:

$$КБ = (ЧП - НА) : (ДЗ + ПЗ), \quad (2.2)$$

де ЧП – чистий прибуток;

НА – нарахована амортизація;

ДЗ – довгострокові зобов'язання;

ПЗ – поточні зобов'язання.

Коли КБ вище 0,4 – підприємству банкрутство не загрожує. Якщо протягом тривалого періоду коефіцієнт Бівера не перевищує 0,2 – це означає формування не задовільної структури балансу.

Можна стверджувати, що ймовірність банкрутства досліджуваному господарству не загрожує в найближчі 5 років, однак з кожним роком скорочується (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Прогнозна ймовірність банкрутства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за допомогою коефіцієнта Бівера

Показники	Методика розрахунку	Показники підприємства у			Значення показників		
		2018 р.	2019 р.	2020 р.	Благоп олучне підприємство	За 5 років до банкру тства	За 1 рік до банкру тства
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт Бівера	(Чистий прибуток – Амортизація) / (Довгострокові + короткострокові зобов'язання)	2,89	0,42	0,68	0,4 – 0,17	0 – 0,17	<0
Рентабельність активів	Чистий прибуток*100% / Загальна вартість активів	0,10	0,17	0,10	6–8	0 – 6	<0
Фінансовий ліверидж	(Довгострокові + короткострокові зобов'язання) / Загальна вартість активів	0,02	0,14	0,11	До 0,5	0,5 – 0,8	Більше 0,8
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	(Власний капітал) / Загальна вартість активів	0,93	0,80	0,83	Більше 0,4	0,4 – 0,3	0,3 – 0,06
Коефіцієнт покриття	Оборотні активи/Короткострокові зобов'язання	3,13	0,41	0,58	Більше 3,2	2 – 3,2	<2

Модель О.О. Терещенка вважається однією з найоптимальніших. Розрахунок інтегральної величини базується на шести показниках, що більш адекватно відображають фінансовий стан вітчизняних підприємств Модель О.О. Терещенко має вигляд:

$$ZTEP = 1,5 X1 + 0,08 X2 + 10 X3 + 5 X4 + 0,3 X5 + 0,1 X6, \quad (2.3)$$

де $X1$ – відношення грошових надходжень до зобов'язань;

$X2$ – відношення валюти балансу до зобов'язань;

$X3$ – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів; $X4$ – відношення прибутку до виручки;

$X5$ – відношення виробничих запасів до виручки; $X6$ – відношення виручки до основного капіталу.

Коли $ZTEP > 2$ – банкрутство не загрожує, $1 < ZTEP < 2$ – фінансова стійкість порушена, $0 < ZTEP < 1$ – існує загроза банкрутства.

За моделлю Терещенка можна сказати, що досліджуваному господарству банкрутство не загрожує.

Таблиця 2.15 – Прогнозна ймовірність банкрутства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за моделлю Терещенка

Показники	Методика розрахунку	2018 р.	2019 р.	2020 р.
X1	Відношення грошових надходжень до зобов'язань	19,81	2,20	2,56
X2	Відношення валюти балансу до зобов'язань	4,74	6,90	9,16
X3	Відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів	0,00	0,00	0,00
X4	Відношення прибутку до виручки	0,00	0,01	0,00
X5	Відношення виробничих запасів до виручки	0,06	0,07	0,05
X6	Відношення виручки до основного капіталу	0,32	0,33	0,40
Z-показник	$1,5 X1 + 0,08 X2 + 10X3 + 5 X4 + 0,3 X5 + 0,1X6$	3,29	3,95	4,66

Для діагностики загрози банкрутства підприємств також використовуються альтернативні підходи, зокрема, модель Р. Таффлера, що була розроблена в 1977 р. Методика її розробки аналогічна до моделі Альтмана. Відмінності полягають в різних

інформаційних базах, що використовувалися для їх розробки (так, модель Таффлера побудована на основі даних підприємств Великобританії), а також кількості та змісту факторів, що приймалися до уваги в ході аналізу.

Модель Таффлера передбачає обчислення показника Т за такою формулою:

$$T=0.53X1+0.13X2+0.18X3+0.16X4, \quad (2.5)$$

де X1– відношення прибутку від реалізації до короткострокових зобов'язань;

X2– це відношення оборотних активів до загальної суми зобов'язань;

X3– відношення короткострокових зобов'язань до загальної суми активів; X4– відношення виручки від реалізації до загальної суми активів.

Таблиця 2.16 – Прогнозна ймовірність банкрутства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за моделлю Таффлера

Методика розрахунку	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4
K1 – прибутку до сплати податків до короткострокових зобов'язань;	0,08	0,02	0,01
K2 – відношення оборотних активів до суми зобов'язань;	2,25	0,40	0,57
K3 – відношення короткострокових зобов'язань до суми всіх активів;	0,02	0,14	0,11
K4 – відношення виручки від реалізації до суми всіх активів.	0,29	0,30	0,37
ZT–показник $ZT = 0,53 K1 + 0,13 K2 + 0,18 K3 + 0,16 K4$,	0,38	0,13	0,16

Мінімальне критеріальне значення показника Т встановлено на рівні 0,2. Тобто, якщо розрахункове значення показника Т менше, ніж 0,2, то загроза банкрутства оцінюється як висока. При цьому фінансовий стан можна вважати стійким, якщо значення показника Т більше 0,3.

Аналізуючи дані таблиці 2.17 можна стверджувати, що в ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» є добрі і довгострокові перспективи. Ймовірність банкрутства була низькою і з кожним роком зменшується.

Таблиця 2.17 – Результати досліджень ймовірності банкрутства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

№ з/п	Методики діагностики банкрутства	Підприємство			
		2018 р.	2019 р.	2020 р.	норматив
1	Модель Альтмана	18,41	2,85	3,89	1,23
2	Коефіцієнт Бівера	2,89	0,42	0,68	0,4
3	Модель О.О. Терещенка	3,29	3,95	4,66	2
5	Модель Таффлера	0,38	0,13	0,16	0,3

Можна зробити висновок, що ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» має доволі стабільний фінансовий стан і тому банкрутство йому не загрожує. Це підтверджують дані проведених досліджень.

Забезпечення фінансового оздоровлення підприємства потребує пошуку та використання внутрішніх резервів забезпечення позитивності та зростання чистого грошового потоку підприємства (різниця між вхідним та вихідним грошовими потоками), що генерується в процесі фінансово-господарської діяльності підприємства. Використання внутрішніх фінансових джерел відновлення платоспроможності, підприємство може не лише подолати внутрішні причини кризи, а й значною мірою зменшити залежність ефективності санації від залучення зовнішніх фінансових ресурсів.

Отже, кондитерські вироби являють собою групу харчових продуктів досить великого асортименту, що розрізняються по рецептурному складу, технології виробництва і споживчими властивостями. Попарите, що вони не є продуктом першої необхідності і не входять до складу "продуктового кошика", і зважаючи на свою споживчу привабливість, особливо для дітей, вони користуються великим купівельним попитом у населення і грають істотну роль в поповненні енергетичного балансу людини. У 2020 році ринок різних видів кондитерської продукції забезпечувався внутрішнім виробництвом приблизно на 90–91 %. За результатами 2020 року імпорт кондитерської продукції в Україну становив приблизно 60 тис. т, що обіймає 9–10 % всього обсягу вітчизняного виробництва кондитерської продукції. Це свідчить про те, що українські компанії мають змогу забезпечувати потреби на кондитерську продукцію своїх внутрішніх споживачів в повній мірі. Варто зазначити,

що українські товаровиробники після втрати експортних поставок на ринки країн Митного Союзу протягом 2017–2018 років намагались оптимізувати свої бізнес-процеси, проводили диверсифікацію виробництва, здійснювали пошук нових перспективних напрямків збуту продукції та вдосконалювали якість власної кондитерських виробів для виходу на ринки ЄС та розвивали нові експортні можливості.

Найбільш потужним вітчизняним підприємством кондитерської галузі у даний час є корпорація «Roshen». Корпорація «Roshen» внесла значний внесок у свій розвиток і в розвиток України. У загальному рейтингу найбільших компаній корпорація «Roshen» зайняла 25 місце серед усіх Світових виробників представлених в Україні, з обсягом реалізації в 2011г. 10,4 млн. Серед усіх продовольчих компаній України, які увійшли до цього рейтингу, «Roshen» зайняла почесне перше місце, що у черговий раз доводить її лідерство на ринку України. «Roshen» у рейтингу Candy Industry Top 100 за 2014 рік займає 18 місце.

Провівши аналіз основних показників діяльності ПРАТ «Вінницька кондитерська фабрика», можна зробити наступні висновки. Чистий дохід від реалізації продукції у 2019 році порівняно з 2018 р. збільшився на 214270 тис. грн. або на 17,9%, у 2020 році порівняно з 2019 р. збільшується 237654 тис. грн. або на 16,8 %.

Можна зробити висновок, що ПРАТ «Вінницька кондитерська фабрика» має доволі стабільний фінансовий стан і тому банкрутство йому не загрожує. Це підтверджують дані проведених досліджень.

Забезпечення фінансового оздоровлення підприємства потребує пошуку та використання внутрішніх резервів забезпечення позитивності та зростання чистого грошового потоку підприємства (різниця між вхідним та вихідним грошовими потоками), що генерується в процесі фінансово-господарської діяльності підприємства. Використання внутрішніх фінансових джерел відновлення платоспроможності, підприємство може не лише подолати внутрішні причини кризи, а й значною мірою зменшити залежність ефективності санації від залучення зовнішніх фінансових ресурсів.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування стратегії удосконалення фінансової діяльності

Розвиток сучасного виробничого підприємства, особливо такого великого, як ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», неможливий без змін.

Останнім часом простежується чітка тенденція до зміни пріоритетів у потребах кінцевих споживачів: від цінових факторів до підвищення вимог до якості продукції й послуг. У той же час діючі організаційні структури промислових підприємств не дозволяють повною мірою реалізувати процедури адаптації їхньої діяльності до змін бізнес-процесів, які викликані необхідністю повного врахування запитів споживачів [62].

Діагностика системи управління є невід'ємною складовою стратегічного менеджменту підприємства. Аналіз ефективності управління, що функціонує на підприємстві, дозволить зрозуміти його доцільність та оцінити конкретні недоліки, які заважають діяльності в цілому.

Вдосконалення системи управління фінансовою діяльністю ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» дозволить окреслити загальний напрям фінансової політики та методи використання наявних ресурсів з метою досягнення головної стратегічної мети підприємства.

Проведемо SWOT-аналіз та визначимо найбільш оптимальне рішення для стратегії, шляхом дослідження сильних й слабких сторін ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

Ефективне управління фінансовою діяльністю підприємства починається з базового алгоритму вивчення наявної ситуації, який отримав назву SWOT-аналіз. SWOT – це комплекс дослідження слабких і сильних сторін суб'єкта господарської діяльності або конкретного об'єкта, який включає в себе чотири фактори.

Метод «SWOT-аналіз» допоможе проаналізувати внутрішнє і зовнішнє середовище кондитерського підприємства. Аналіз здійснюється за чотирма

основними напрямками.

S і W сектори відносяться до факторів внутрішнього середовища. Це означає, що у ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» є можливість впливати на них певним чином. До таких факторів належать відносини з клієнтами, прибуток, тощо. Сектори О і Т відносять до факторів зовнішнього середовища. І це такі фактори, як ціни конкурентів, закони ринку, економічний стан в країні, чинне законодавство та інше. Підприємство, зазвичай, не може їх контролювати і впливати на них.

Сильні та слабкі сторони ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» представлені у табл. 3.1

Таблиця 3.1 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

<p>СИЛА</p> <ul style="list-style-type: none"> - досвід роботи на ринку кондитерської продукції - якісні продукти всіх груп виробництва - унікальні рецептури перевірені часом - потужне сучасне обладнання - клієнти та їх позитивні відгуки - прозорі етикетки з написами - система якості 9001 - компетентний професійний персонал - система постійного навчання персоналу - сертифікати міжнародної якості продукції 	<p>МОЖЛИВОСТІ</p> <ul style="list-style-type: none"> - продукт гнучкий до змін попиту - продукт щоденного споживання - продукція у тренді здорового харчування (без ГМО й синтетичних барвників) - продукт святковий / сезонний - самореалізація персоналу підприємства - стабільна заробітна плата, що постійно зростає
<p>СЛАБКІСТЬ</p> <ul style="list-style-type: none"> - просування продуктів - нестача групи товарів з низьким рівнем цін 	<p>ЗАГРОЗИ</p> <ul style="list-style-type: none"> - висока конкуренція на ринку кондитерських виробів - повільне зростання попиту на продукцію - нестабільність економіки країни через військовий стан - нестабільна політична ситуація у країні
<p>Внутрішнє середовище</p>	<p>Зовнішнє середовище</p>

Насамперед, для ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» важливо сконцентрувати увагу на слабких факторах та загрозах. Необхідно посилити щодо просування продуктів на внутрішньому та зовнішніх ринках. Розробити сучасну стратегію з урахуванням особливостей попиту, розширювати асортимент товарів з низьким рівнем відпускних цін.

Також можна зменшити загрози виробничого підприємства шляхом розробки відповідних заходів для зниження конкуренції на ринку кондитерських виробів; запропонувати споживачам такі товари, які відповідають їхнім бажанням.

SWOT-аналіз є простою і всеохоплюючою стратегією, за допомогою якої можливо виявити не тільки слабкі сторони та загрози, а й сильні сторони та ще нереалізовані можливості. Зазвичай, це самий популярний метод аналізу діяльності підприємства, який дає оцінку якості впливу внутрішнього середовища на функціонування підприємства у майбутньому, а точніше на ймовірність виникнення зазначених можливостей і загроз: «0» – нейтральне значення, «+1» – позитивний вплив, «-1» – негативний вплив:

Оцінку показників розглянуто у підсумковій матриці (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Підсумкова матриця SWOT-аналізу

Теперішній час	Взаємний вплив												Майбутнє
	Можливості						Загрозливі проблеми						
Сильні сторони	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	Σ	Можливості
S1	++	++	++	++	++	10	+	+	++	0	++	16	O1
S2	++	++	++	++	++	10	+	+	+	++	0	15	O2
S3	+	++	++	+	+	7	+	0	+	0	+	11	O3
S4	++	+	++	++	+	8	+	+	+	+	+	13	O4
S5	+	0	++	+	++	6	+	+	++	++	++	14	O5
S6	++	++	++	++	++	10	++	+	++	++	+	18	O6
S7	++	++	++	+	++	9							
S8	+	++	++	++	++	9							
S9	++	0	++	++	++	8							
S10	++	++	0	++	+	7							
Всього						84						87	Всього
Слабкі сторони													Загрози
W1	—	—	—	—	—	9	—	—	—	—	—	19	T1
W2	0	—	—	—	—	8	—	—	—	—	—	16	T2
							—	—	—	—	—	10	T3
							—	—	—	—	—	10	T4
						17						55	
Всього:	15	11	16	13	14		0	-3	1	-2	0	31	

Оцінка проводиться в односторонньому порядку, тобто не оцінюються те, який вплив матимуть потенційні можливості та загрози на внутрішнє середовище ПрАТ

«Вінницька кондитерська фабрика».

Отже, із підсумкової матриці видно, що:

- СІМ (зліва–зверху) – характеризує поточну ситуацію підприємства, яка показує основні конкурентні переваги для реалізації можливостей зовнішнього середовища – 84 бали;
- СІЗ (справа–зверху) – передбачає дії, які спрямовані на використання власних переваг над конкурентами для нейтралізації загроз – 87 балів;
- СЛІМ (зліва–внизу) – оцінка ймовірних факторів, які можуть не дозволити реалізувати створені середовищем можливості та перетворити їх у загрози.

Особлива роль в процесі вдосконалення організаційно–економічного механізму саме на промислових підприємства належить обраній стратегії розвитку. Тому що саме стратегічні аспекти є тим показником, що найбільш суттєво впливає і на успішність функціонування підприємства взагалі й на ефективність окремих бізнес-процесів зокрема.

У разі зміни вектору стратегії розвитку підприємства, зазвичай, відбувається зміна пріоритетів у бізнес-процесах і організаційній структурі.

У разі зміни мережі бізнесових процесів виникає необхідність проведення делегування певної частини повноважень керівників співробітникам, які виконують фінансові бізнес-процеси; перерозподіл функцій між центрами виконання фінансових процесів, а також узгодження процесів контролю і аудиту за входами–виходами.

Таким чином, організаційний механізм реалізації стратегії розвитку фінансової діяльності дозволяє усунути дублювання функцій і підвищити економічну ефективність підприємства в цілому.

Своєчасна реалізація узгоджених раціональних рішень сприятиме покращенню фінансового стану всього підприємства, що є основою тривалої стабільної та ефективної діяльності.

Критеріями реального оцінювання раціональності організаційної структури є відповідність об'єктів управлінських робіт, які мають бути виконані, кількості виконавців; визначення на кожній ланці(рівні) управління об'єктивно необхідних функцій і прав для їх реалізації; відсутність запаралеленості й дублювання функцій;

оптимальність поєднання централізації та децентралізації функцій, прав, виконавців і відповідальності; дотримання норм керованості, а саме кількості виконавців, які відносяться до одного керівника щодо їхньої діяльності; рівень надійності, гнучкості, оперативності, економічності, адаптованості та ефективності управління, самостійності й постійної відповідальності виконавців за результати прийнятих рішень.

І хоча різні підприємства мають багато спільних рис, за багатьма важливими характеристиками вони суттєво відрізняються один від одного, саме тому під час побудови ефективної структури управління потрібно врахувати ці особливості, а також їхній вплив на фінансову діяльність підприємства.

Більш детально розглянемо організаційну структуру управління ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» та її вплив на фінансову діяльність.

Організаційна структура апарату управління ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» наведена на рис 2.9.

Управління господарськими процесами здійснюється сукупністю підрозділів, які спеціалізуються на безпосередньому виконанні конкретних видів робіт, де фахівці певного профілю об'єднані в відділи, а саме: Виробничий майданчик №1, Виробничий майданчик №2, Бухгалтерія, Відділ організації та оплати праці, Відділ персоналу, Служба якості, Відділ ІТ, юристи, Відділ охорони праці, відділ пожежного захисту та цивільної безпеки, Дільниця постачання та відвантаження продукції, Відділ головного технолога у кожному виробничому майданчику, адміністративно–господарський відділ виробничого майданчика. У кожному названому підрозділі є свій керівник, зокрема Головний бухгалтер у бухгалтерії, Головний інженер ВМ1, тощо. Всі відділи взаємопов'язані між собою та підпорядковуються директору. Таким чином, можна визначити структуру управління ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» як лінійно–функціональну [69].

Розподіл повноважень у підприємстві є таким:

- на Бухгалтерію покладена задача обліку матеріальних цінностей та фінансів, формування фінансової звітності підприємства;
- на Дільницю постачання та відвантаження продукції покладена задача

розробки й планування маркетингової програми, аналізу продаж, проведення маркетингових досліджень тощо;

- на Службу якості покладені задачі з розширення та оновлення асортименту кондитерських виробів (Додаток К);
- Відділ персоналу здійснює тренінгову та консультаційну роботу у сфері управління персоналом, реалізує програми професійного та особистісного розвитку, проектного менеджменту;
- Відділ ІТ відповідає за роботу з внутрішнім зв'язком, технологіями, розроблення та прийняття комунікаційних рішень;
- Заступник директора безпосередньо вирішує всі питання щодо функціонування підприємства на ділянках.

Всім процесом управляє Наглядова Рада та директор, він же делегує завдання, а, водночас, і повноваження кожному конкретному підрозділу або ланці. Підрозділи та ланки ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» беруть на себе зобов'язання щодо виконання поставлених задач і несуть відповідальність перед керівником у межах своєї посади.

Функції, що виконує відділ, не мають чіткого розподілу між співробітниками, а робота виконується за ступенем необхідності, повноваження розподіляються самим начальником відділу за виробничими запитами.

На результатах реалізації фінансових планів засновані контроль та оцінювання ефективності управління фінансовою діяльністю. Контроль здійснюється за наступними критеріями:

- динаміка отримання прибутку за видами готової продукції,
- обсяг продажів різних груп продукції за сегментами,
- своєчасність розрахунків та проведення обов'язкових платежів,
- кількість постійних клієнтів.

У теперішній час ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» необхідна постановка системи ефективних фінансових цілей, визначення засобів їх досягнення та критеріїв реальної оцінки. В цьому випадку доцільно знайти оптимальний шлях фінансової діяльності – а саме відповідну модель [70], яка поряд з виробничо–

інноваційною, і менеджментом маркетингом, має важливий функціональний аспект в управлінні підприємством.

В виробничих підприємствах це визначений набір правил і прийомів, за допомогою яких можливо досягти основної цілі – забезпечення стабільного зростання і фінансової незалежності. Насамперед, фінансова стратегія спрямована на забезпечення фінансової сталості, структурну оптимізацію наявних фінансових ресурсів для досягнення максимального прибутку за умов збереження ліквідності й прийняттого рівня ризику.

Фінансова стратегія є чинником, який поєднує фінансовий і стратегічний аспекти управління підприємством, визначає фінансові цілі на довготривалу перспективу, засоби їхнього досягнення та межі показників досягнення цілей. В рамках вибору фінансової стратегії проводиться дослідження правових основ управління фінансовими ресурсами, характер та закономірності формування фінансів підприємства, при цьому оцінкою початкового стану фінансових ресурсів і фінансових індикаторів, виступає «...фінансовий аналіз щодо визначення основних шляхів покращення стану» [71].

За умов ефективного управління фінансовими ресурсами неабияким аспектом виступає розкриття доцільності застосування фінансового механізму та напрями його вдосконалення [72]. Це фокусує напрямки розробки можливих варіантів з формування та використання фінансових ресурсів підприємства та дій апарату управління для стабілізації та покращення фінансового стану.

Питання забезпечення виробничо–господарської діяльності фінансовими ресурсами, де мають бути визначені два основних питання: «звідки взяти грошові кошти» і «на яких умовах і за яким призначенням їх використовувати». При цьому рух грошових коштів є основоположним моментом в процесі формування і використання фінансових ресурсів, він же визначає пріоритетність взаємовідносин з партнерами ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», банками та іншими фінансовими інституціями.

Фінансова стратегія ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» підприємства являє собою функціональну стратегію його загального стратегічного плану з

послідовністю дій щодо формування і розподілу фінансових ресурсів в межах єдиного інформаційно–правового поля задля досягненні визначених цілей, і, за своєю будовою, може бути представлена у вигляді імітаційної моделі, що описує сучасну концепцію реалізації фінансової стратегії (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Імітаційна модель фінансової стратегії ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Імітаційна модель фінансової стратегії ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» має змогу адаптуватись до різних схем визначення стратегічних пріоритетів. Головною її умовою є те, що модель була би відкритою і зрозумілою, дозволяла достовірно визнати доходи і витрати звітного періоду, могла би забезпечувати самофінансування підприємства та дозволяла коректувати результати вибору стратегії.

Характерною особливістю даної імітаційної моделі фінансової стратегії є наявність постійного стійкого зворотного зв'язку і, відповідно, зворотного впливу кожного поточного процесу на інші внаслідок системних динамічних змін

зовнішнього середовища, тому що її невизначеність вимагає внесення своєчасних коректив на будь-якому етапі реалізації моделі яка, є замкнутим циклом.

Отже, загальний підхід до розробки фінансової стратегії передбачає вибір пріоритетності напряму фінансової діяльності підприємства і, насамперед, стратегію формування фінансових ресурсів та управління ними. Останнє передбачає позиціонування товаровиробника в стратегічній системі принципів та цілей його функціонування, чіткого механізму взаємодії управлінських функцій і характеру взаємовідношень між ланками господарської і організаційної структури щодо їх адаптивності до сучасних швидкоплинних змін зовнішнього ринкового середовища.

3.2 Моделювання організаційної структури

Розробка моделі організації, побудова нових або оптимізація існуючих бізнес-процесів, а також визначення на їхній основі вимог до вдосконалення існуючої організаційної структури, вимагає на початковому етапі моделювання предметної області, яке закладає фундамент для побудови організаційної структури. Від того, наскільки адекватна модель предметної області, залежить успіх або провал проектів по створенню інтегрованих організаційних структур (рис. 3.2.).

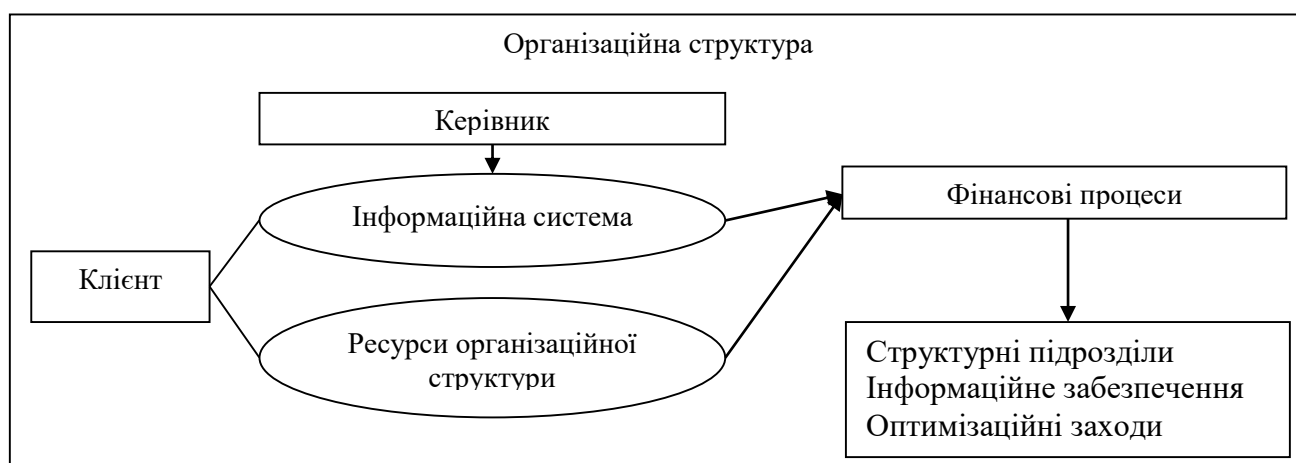


Рисунок 3.2 – Загальна структура процесу моделювання

Цілком зрозуміло, що модель та сам процес моделювання не виконується як самоціль, а лише як засіб для покращення та удосконалення елементів організаційної структури, або ж організації в цілому. Одним із можливих застосувань створеної

бізнес-моделі є, зокрема, інформатизація організаційної структури.

Застосування сучасних інформаційних технологій як ефективного інструмента, значно підвищує реальний прибуток від інвестованого капіталу та ефективну віддачу від ресурсів навіть до 100 %. Це досягається за рахунок більш ефективного використання наявних як фінансових так і інших ресурсів та оптимізації бізнес-процесів.

Процес моделювання є частиною бізнес-стратегії. Реалізація моделі організаційної структури у вигляді наочної структури та систем (архітектура інформаційної системи, лінія виробництва) – це частина управлінських операцій підприємства [67].

У зв'язку з різними підходами до визначення самого поняття «система» доцільно розглядати поняття системного проектування, що згідно INCOSE (International Council on Systems Engineering) (один з розроблювачів нових стандартів), представляє собою «підхід і засіб, що роблять можливим створення ефективних систем», це – розробка системних організаційних продуктів або процесів на основі концепції систем і фокусується на визначенні потреб замовника та необхідних функцій системи, встановленні певних вимог, виконанні конструкторського синтезу з узгодженням бізнес-аспектів і технічних аспектів поставленої організаційної задачі [71].

Мета-модель відображає основні системні ознаки, з яких складається будь яка організаційна структура, а саме: клас, мета діяльності організаційних структур; система бізнесових та інших процесів за допомогою яких досягається мета; класу наявних та необхідних ресурсів, що надходять до системи фінансових процесів; системи правил у відповідності до яких функціонує означена організаційна структура [73].

Таким чином, організаційна структура представлена у вигляді цих системних класів, ознак і закономірностей та відношень між ними. Графічна мова UML є міжнародним стандартом для моделювання таких організаційних структур.

Мета-модель формує представлення проекту на кожному етапі або фазі його реалізації, тобто на всіх стадіях життєвого циклу проекту. Мета-модель дає

можливість розглядати визначення організаційних структур в залежності від типу представлених ресурсів: ресурси входу бізнес-процесу, ресурси виходу та ресурси реалізації власне самих процесів

Найважливішою складовою розробки організаційної структури управління підприємством ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» є розробка системи взаємодій між підрозділами й окремими виконавцями, оскільки ефективність реалізації стратегічних цілей залежить не тільки від організації фінансових та економічних процесів підприємства, не тільки від використовуваної моделі організаційної структури, а й від ефективності взаємодій між всіма елементами організаційної структури.

Аналіз діяльності сучасних підприємств показує, що від 55 до 87% робочого часу співробітників використовується на комунікації – процеси передачі необхідної інформації [72], тому ефективність взаємодій між ними є однією з найважливіших умов ефективності роботи всього підприємства.

Всі взаємодії між організаційними елементами ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» можна умовно розділити на три види:

- 1) функціональні (робочі) взаємодії – є регламентованими і пов'язані з безпосереднім виконанням співробітником роботи (посадових функцій);
- 2) неформальні взаємодії на роботі – не є регламентованими, однак, потенційно можуть сприяти підвищенню ефективності роботи, яку виконують співробітники;
- 3) взаємодії із зовнішнім середовищем підприємства – хоча характер таких взаємодій є формально регламентованим, через мінливість зовнішнього середовища, його широкої розмаїтості та слабкої керованості з боку самого підприємства даний вид взаємодій має особливий статус.

До взаємодій останньої групи можна віднести взаємодії ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» з іншими незалежними економічними об'єктами, такі взаємодії здійснюються на взаємовигідних умовах та умовах кооперації.

Регламентовані взаємодії зазначені в «Положенні про структурний підрозділ» й «Посадових інструкціях», є обмеженими у кількості та управляються організаційно-адміністративними методами системи внутрішньо-корпоративного

менеджменту.

Для забезпечення більшої ефективності відкритої організаційної структури під час її розробки на етапі виділення підрозділів виробниче підприємство намагається мінімізувати кількість функціональних взаємодій. Якщо зменшити кількість взаємодій неможливо, то необхідно намагатись мінімізувати довжину таких взаємодій, або максимізувати їх продуктивність.

Основним критерієм довжини конкретної взаємодії є час, який необхідний на її здійснення: так, з погляду даного критерію, передача документів для подальшої обробки від одного працівника до іншого у межах одного підрозділу є більше ефективною взаємодією, ніж передача, наприклад, фінансових документів на сплату заборгованості до іншого підрозділу або керівництву; розмова по телефону з робочого місця є більше ефективною взаємодією, чим особиста зустріч в продовж циклу обробки інформації, а зустріч буде більше ефективною, ніж документ, спрямований адресатові.

Істотне зниження довжини інформаційних комунікацій (взаємодій) можна одержати за умов впровадження сучасних інформаційних технологій і використання на підприємстві інтегрованої комп'ютерної інформаційної системи, яка сприяє підвищенню швидкості і оперативності передачі фінансової інформації між організаційними елементами [71].

Досвід використання комп'ютерних технологій у діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» показав, що методики, які успішно застосовуються для побудови ефективних систем управління підприємством, непридатні для рішення багатокритеріальних поточних проблем, які виникають у ланки управління за умов невизначеності та неповноти одержаної інформації. Інформація, яка насичена неформалізованими даними, аналізується на основі досвіду та інтелектуального рівня осіб, що приймають рішення. Це обумовлено наступними причинами:

1. Збільшуються обсяги вихідної інформації, і при цьому виникають проблеми з її формуванням і представленням.
2. Виникає проблема ймовірності отриманого результату у зв'язку з розмаїттям методів вирішення завдання.

3. Одержання прийнятного рішення характеризується, як правило, інтерактивністю всього процесу пошуку рішень.

4. Завдання вибору варіантів організаційних змін може мати безліч прийнятних рішень. Щоб вибрати найбільш ефективні рішення на етапі аналізу результатів бажано використовувати функцію переваги.

Іншою проблемою є технологічне забезпечення інформаційної системи ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». Погано інтегровані модулі, що використовуються, негативно впливають на ефективність діяльності досліджуваного підприємства, вимагають більше витрат на обслуговування і унеможливають безпеку інформації. Інтерфейси, вбудовані на терміналах, ускладнюють доступ користувачів до необхідних даних і можуть підбирати дані з невідповідних комірок. Крім того, вони вирізняються відсутністю гнучкості та низкою здатністю до адаптації.

Інформаційно–аналітична система підтримки управління організаційними змінами підприємства здатна повністю виконувати функції керівника–фахівця або відігравати роль асистента. Основою такого проектування є знання про користувача, і це полягає у визначенні двох основних типів інформації [38]:

- характеристики користувача інформації (психологічні, фізичні характеристики, освіта, досвід тощо);
- завдання діяльності користувача (розробка сценаріїв, діагностика, вибір найкращого рішення тощо).

За таких умов якісно розроблена організаційна система ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» стане корисною не тільки для вищих керівників підприємства, але й для менеджерів середньої ланки структури управління. Така система задовольняє вимоги:

- простота дослідження і аналізу роботи системи;
- ефективність у процесі використання (результатом є реальне поліпшення організаційно–економічних параметрів системи);
- користувачі повинні готові повернутися до її використання, навіть якщо вони зрідка користуються системою, без повторного навчання;

– система спроектована таким чином, щоб запобігти появи помилок і дозволяє користувачам легко виправити виявлену помилку, якщо вона була допущена [67].

Таким чином, система підтримки управління організаційних змін, дає можливість топ–менеджерам ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» здійснювати ефективне управління по певних напрямках фінансової діяльності підприємства, здійснювати координацію їхніх дій, швидко знаходити інформацію щодо зміни внутрішнього стану підприємства та змін, які відбуваються у зовнішнім економічному середовищі, відслідковувати поточні тенденції і оцінювати ефективність управлінських рішень, що приймаються в умовах здійснення організаційних змін на підприємстві.

Загальна схема вибору управлінського рішення в системі підтримки управління організаційними змінами ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» представлена у додатку М.

Така система базується на останніх досягненнях в області штучного інтелекту й реалізується у наступних функціях:

- виявлення кількісних, якісних і структурних змін у зовнішнім середовищі підприємства;
- обробка і коригування ситуацій недостатності та суперечливості вихідних даних;
- багатокритеріальне порівняння варіантів організаційних змін в умовах ризику, визначеності й невизначеності критеріїв функціонування підприємства (його структурних підрозділів та елементів);
- обґрунтування результатів і порівняння варіантів у діалозі із з апаратом управління;
- аналіз стійкості ранжирування варіантів взаємодій організаційних структур;
- знаходження відповідності класу проблемних ситуацій та застосування відповідних моделей й методів управління для вирішення або усунення проблеми;
- автоматична побудова плану фінансових розрахунків;
- інтерпретація отриманих результатів мовою, зрозумілому користувачеві.

За умов реалізації зазначених функцій всебічне обґрунтування управлінських

рішень може бути досягнуте шляхом автоматизації внутрішньовиробничого управління на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». Вимоги щодо підвищення рівня ефективності організаційної структури, забезпечення сталої координації діяльності всіх підрозділів можна виконати тільки шляхом інтеграції даних функцій управління в єдину внутрішню автоматизовану систему управління підприємства й управління організаційними змінами.

Більше складним завданням є організація виявлених неформальних взаємодій, спрямованих на підвищення ефективності виконання функцій. Прикладами таких взаємодій можуть бути наради, консультації, навчання, раціоналізаторські проекти та пропозиції тощо.

Такі взаємодії надто важко регулювати тільки адміністративними методами управління. Вони вимагають також активного застосування соціально–психологічних та економічних методів, що забезпечують умови для автономного розвитку неформальних взаємодій і є продуктивними та ефективними, як для конкретного виконавця, так і для системи в цілому.

Чим більш бюрократизованою є організаційна структура, тим менше виникає необхідності у неформальних взаємодіях – координація між елементами такої системи здійснюється за допомогою стандартизації. Якщо організаційна структура являє собою чисто органічний тип, координація шляхом стандартизації у даному випадку неможлива, відповідно формальні взаємодії не можуть охопити всі потреби у комунікаціях між організаційними підрозділами, тоді підсилюється роль неформальних взаємодій, і на перший план виходять завдання забезпечення погодженості інтересів всіх елементів організаційної структури. Це сприяє формуванню позитивних для підприємства неформальних взаємодій в автономному режимі.

У цьому випадку мова йдеться про координованість системи першого роду, коли рішення локальних завдань елементами нижчого рівня системи управління узгоджується з рішенням глобального завдання, безпосередньо пов'язаного з місією системи [67].

Для виконання цієї умови на практиці необхідне виконання ще двох умов:

– координованість другого порядку – якщо рішення локальних елементів погоджені із завданням вищестоящої управлінської системи (координатора);

– координованість третього порядку – коли забезпечується узгодженість завдання координатора із глобальним завданням всього підприємства[67].

Очевидно, що умови координованості усієї системи припускають узгодженість всіх завдань. У цьому випадку глобальні завдання досягаються завжди, коли вищестоящий вирішальний елемент координує нижчі за шаблонами ієрархії елементи стосовно власної мети.

У випадку повної координованості даної системи управління, локальні елементи за достатнього рівня автономії самі будуть шукати найбільш ефективних взаємодій, які пов'язані з рішенням локальних завдань, і це автоматично призводить до рішення глобального завдання всієї системи. Якщо організаційна модель являє собою органічний тип, а не ієрархічний, то тоді для цього не обов'язково виконання постулатів сумісності, а досить лише забезпечити координованість системи першого порядку.

Директор ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» повинен тільки правильно обрати спосіб внутрішньорівневої координації. У класичній літературі виділяється п'ять координацій:

1. Координація шляхом прогнозування взаємодії між підрозділами. Координуючі сигнали містять у собі прогноз інших сполучних сигналів для нижчестоящих ланок управління. При цьому вирішальні елементи розробляють оптимальний графік роботи. Даний вид координації використовується тільки в бюрократизованих і централізованих системах, у яких керуюча система має повну інформацію щодо стану всіх підлеглих елементів.

2. Координація шляхом оцінки загальних взаємодій. Координатор задаючи діапазон значень сполучних сигналів, обмежує область їх зміни. Даний вид координації є менш сталим у порівнянні з попереднім та припускає деяку децентралізацію у прийнятті рішень локальними елементами.

3. Координація шляхом "розв'язання" або узгодження взаємодій. У цьому випадку нижчі вирішальні елементи одержують право за своїм розсудом – самостійно

вибирати сполучні сигнали, що сприймаються як додаткові вільні змінні, обумовлені для рішення власних завдань. Даний вид координації допускає повну децентралізацію у прийнятті рішень, є більше діючим в органічних структурах й певним чином співвідноситься із способом координації "взаємне узгодження" у класифікації Г. Минцберга.

4. Координація шляхом "наділення відповідальністю". Елементи нижчого рівня знають про наявність інших елементів на тому ж рівні та одержують від координатора дозвіл на горизонтальні зв'язки з іншими елементами. Такий спосіб координації може бути корисним у системах управління із середнім рівнем централізації, що прагне до органічного стилю управління, які, проте, дозволяють централізовано визначати правила здійснення всіх взаємодій нижчестоящими підсистемами та контролювати очікувані чітко визначені результати.

5. Координація шляхом "створення коаліцій". Елементи нижчестоящого рівня знають про наявність інших елементів на своєму рівні і знають, які зв'язки дозволено між ними. Це призводить до коаліційних відносин. Даний спосіб координації є більше м'яким і застосовується тільки у системах управління органічного типу.

Ширину або кількість зв'язаних елементів та глибину внутрішньорівневих комунікацій варто визначати дуже обачно, тому що занадто інтенсивне спілкування між елементами одного рівня може давати негативний ефект. Перші два способи координації реалізуються у досить жорстко керованих ієрархічних системах із лінійною моделлю організаційної структури. Вони пов'язані з одержанням нижчестоящими елементами від координатора прогнозів діапазону їх можливих станів. Останні три способи допускають надання нижчестоящим елементам певної автономії, у межах якої організаційні елементи можуть самі визначати характер та інтенсивність взаємодії між собою, для того щоб досягти екстремуму своїх локальних функцій і досягти глобальної функції системи. Ці особливості відображені на схемі взаємодій основних класів процесів ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» – рис. 3.3.

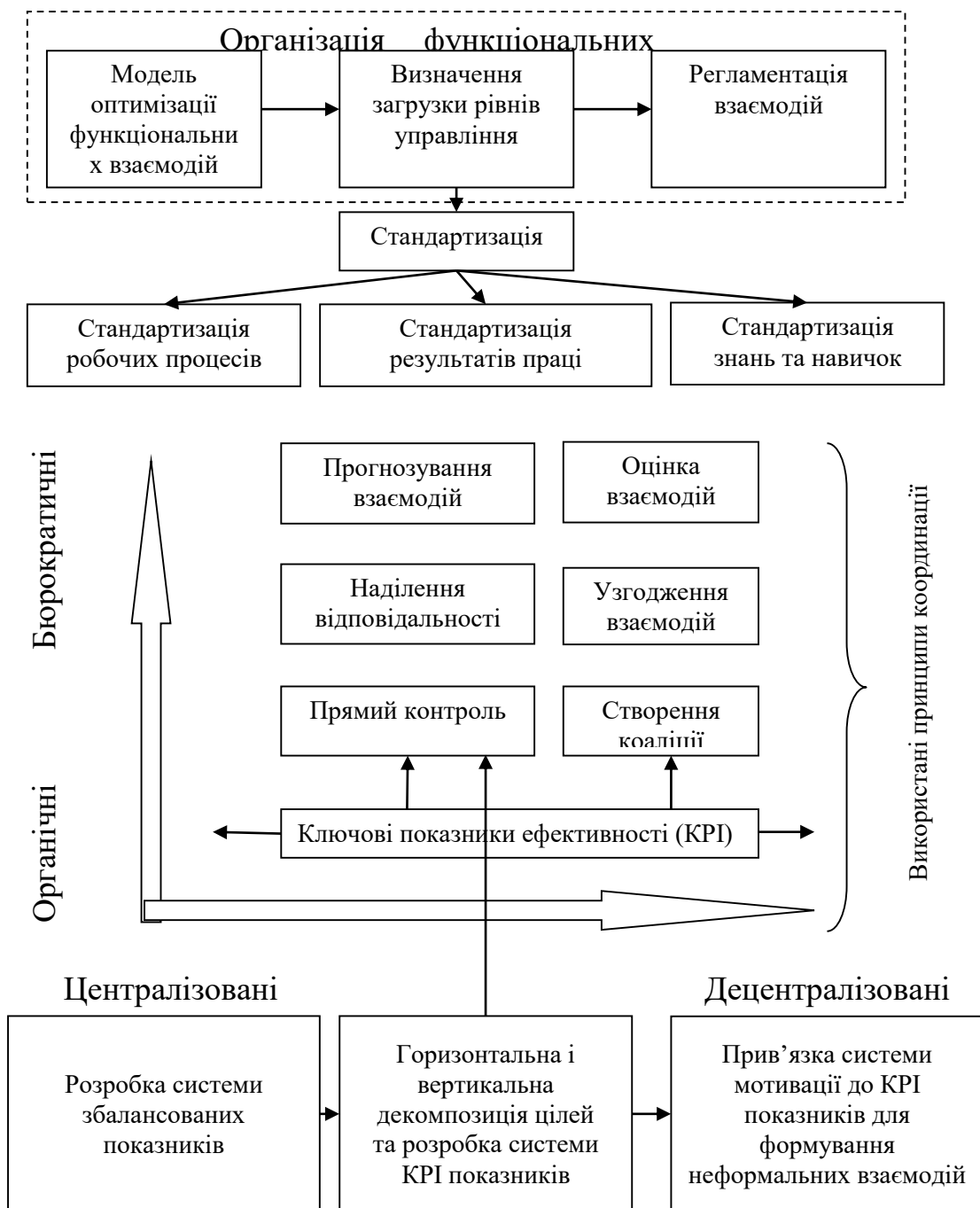


Рисунок – 3.3. Схема взаємодії основних класів процесів організаційних структур
ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Ефективним інструментом формування позитивних для ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» неформальних взаємодій, які забезпечують повну координаність системи управління, і дозволяють досить легко реалізувати способи координації як "наділення відповідальністю", "створення коаліцій", "узгодження взаємодій", є реалізація концепції системи збалансованих показників (СЗП) [61].

Система збалансованих показників є інструментом, який орієнтує ресурси підприємства на досягнення визначених стратегічних цілей, й саме в цьому полягає її координуюча функція, що зменшує ступінь свободи в процесі прийняття рішень і конкретизує вимоги, запропоновані організаційним підрозділам й окремим співробітникам.

Таким чином, суть СЗП при вдосконаленні організаційної структури полягає в розробці набору оптимально підібраних показників, що відбивають всі аспекти діяльності підприємства, як фінансові, так і не фінансові.

Розроблювачі концепції СЗП Р. Каплан і Д. Нортон [53] пропонують використати чотири категорії показників, що відображають різні аспекти діяльності підприємства:

- споживачів, як фізичних осіб, так і юридичних;
- фінанси підприємства у формі фінансових ресурсів;
- процеси виробничого і невиробничого характеру;
- зростання/інновації (потенціал).

Насправді, залежно від специфіки господарської діяльності підприємства, від визначення пріоритетів його розвитку, від обраних ключових факторів успіху, кількість проєкцій збалансованого набору показників підприємства міняється, наприклад, для досліджуваного підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» можна розглядати наступні проєкції:

- фінансова ефективність господарської діяльності;
- виробнича/операційна ефективність (наприклад, тривалість циклу виробництва, продуктивність праці, тощо).
- задоволеність попиту споживачів;
- задоволеність та матеріальна зацікавленість співробітників;
- якість виготовленої продукції;
- ефективність постачальників та якість сировини;
- безпека і соціальна відповідальність, охорона навколишнього середовища.

На більшості підприємств близько 80% одержаних даних підпадають під дві категорії – фінансову й операційну [73].

Досить рідко підприємства проводять дослідження задоволеності замовників та споживачів, і ще рідше проводять дослідження вдоволеності співробітників. Статистика якості і безпеки товарів, а також контроль сировини, яку відвантажує постачальник, здебільшого не ведеться. Це недалновидний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємства, оскільки він концентрується лише на чинниках, що впливають на підприємство сьогодні й не відображає причинно-наслідкових зв'язків між цими показниками та діяльністю окремих виконавців.

Виділені показники повинні відображати основні стратегічні цілі підприємства, при цьому у кожній проєкції розробляються 3-5 найбільш важливих показників, контроль за якими покладається на конкретних осіб, наприклад, директора з виробництва, збуту, персоналу тощо. Виділення цих показників рекомендує дотримуватися наступних принципів [69]:

- для кожної проєкції варто визначати не більше п'яти цілей, це дозволить зберегти прийнятний рівень інформативності;

- цілі повинні бути сформульовані у вигляді короткої пропозиції, наприклад, "скорочення на 10% кількості поставок із запізненнями", це сприяє кращій комунікації та запам'ятовуванню;

- варто концентруватися лише на тих цілях, які мають стратегічне значення для підприємства, і які забезпечують конкурентні переваги його продукції;

- використовувати максимально конкретне формулювання цілей, бажано в числовому вираженні.

Наприклад, для проєкції «задоволеність продукцією замовників» вихідними показниками цілей ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» можуть бути:

- 1) збільшення обсягу поставок на експорт на 2% для диверсифікованості нових ринків збуту;

- 2) збільшення частки реалізації нової продукції на внутрішньому ринку до 10%;

- 3) збільшити частку передоплати від замовників, що звернулися повторно до 30%.

Для проєкції «задоволеність власних співробітників» вихідними показниками

цілей є:

- 1) збільшити до 10% частку фонду оплати праці в обсязі реалізованої продукції;
- 2) забезпечити середній розряд виробничих працівників 4,75;
- 3) знизити плинність кадрів по виробництву до 15%;
- 4) зменшити до 5% робочого часу кількість відсутніх на робочому місці з

неповажних причин.

Аналогічним чином розробляються вихідні показники за кожним стратегічним напрямком. Стратегічні цілі повинні бути пов'язані одна з одною причинно–наслідковими зв'язками. Так, підвищення тарифного розряду виробничих працівників і зменшення прогулів сприяє підвищенню якості самої праці, що у свою чергу приводить до підвищення якості виготовленої продукції, а це, в свою чергу, дозволить залучити нових замовників та утримати дійсних, що призведе до збільшення обсягів продаж, підвищенню як прибутковості підприємства так і його ринкової вартості. Причинно–наслідкові зв'язки між стратегічними цілями та показники, що їх описують представляють за допомогою побудови стратегічних карт і дерева цілей.

Вихідні показники уточнюються й доповнюються більше детальними розрахунками, значення яких доводяться виконавцям нижніх рівнів управління.

Таким чином, показники СЗП розробляють для всіх структурних підрозділів ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» як у горизонтальному так і у вертикальному аспектах. Розробка системи показників ведеться з гори до низу. Для обмеженої кількості стратегічних цілей розробляється комплекс заходів, для яких визначаються більш конкретні показники ефективності їх реалізації. Ці показники доводяться по ієрархії нижчим підрозділам з вимогою визначити власні цілі, які будуть сприяти досягненню цілей і верхнього рівня. Після того як підрозділи нижчого рівня організаційної ієрархії розроблять збалансовану систему показників для себе, їхні цілі перевіряють на предмет відповідності цілям підприємства.

Таким чином стає зрозуміло, який внесок у реалізацію стратегії підприємства вносить той чи інший структурний підрозділ або виконавець. Завершується процес розробки СЗП визначенням ключових показників ефективності КПЕ, які дозволяють кожному виконавцю контролювати власний внесок у досягнення глобальних цілей

підприємства.

Прикладом таких КПЕ – показників для менеджера служби фінансів можуть бути: своєчасність оплачених контрактів, сумарний виторг від укладених договорів; для технолога – частка виявленого браку у обсязі виготовленої продукції, сумарна економія сировини і матеріалів у натуральному або грошовому виразі тощо.

Простота і наявність чітких логічних взаємозв'язків між показниками СЗП дозволяють домогтися зрозуміння процесів, які відбуваються на підприємстві на рівні всіх виконавців. У персоналу з'являється чіткий орієнтир щодо діяльності не просто у вигляді плану, а й в усвідомленні своєї ролі в організаційній системі, через яке відбувається свідоме залучення всього персоналу до виконання стратегічних цілей підприємства, як своїх особистих.

Побудова ефективної системи планування, контролінгу і мотивації персоналу, що заснована на СЗП, забезпечує координованість всієї системи управління, і формування взаємодій, що сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства.

Тому СЗП може бути використана як стартова база для здійснення децентралізації організаційних елементів, і, на основі формування адекватної системи мотивації персоналу, – організації їх ефективного самоврядування.

Структура основних показників мотивації на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» представлений на рис. 3.4.

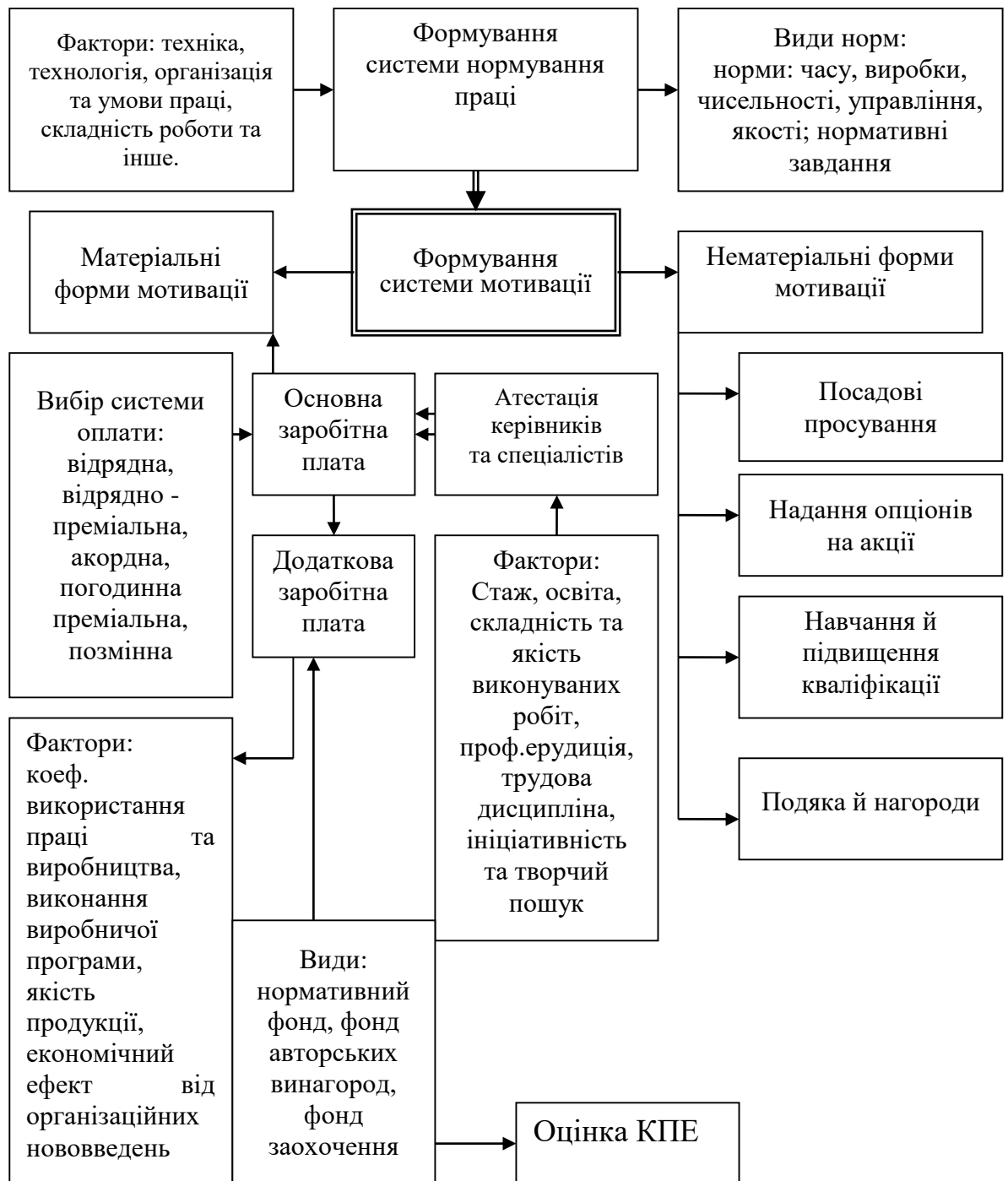


Рисунок 3.4 – Структура основних показників мотивації на підприємстві ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Головною метою нормування праці є активно впливати на підвищення ефективності виробництва через проектування та застосування норм витрат праці, що спрямовані на найбільш повне використання технологій, техніки, трудового і творчого потенціалу робітників. Тільки комплексний підхід до нормування трудового

процесу у поєднанні з технікою, технологією, й організацією умов праці дозволяють розробити оптимальні організаційно–технічні умови виробництва на практиці та виявити резерви для підвищення продуктивності праці.

Для досягнення цієї мети розмір заробітної плати всіх категорій промислово–виробничого персоналу, включаючи надбавки, повинен перебуває у прямій залежності від виконання встановлених норм: норм часу, виробітку, часу обслуговування, чисельності, нормативних завдань і управління залежно від категорії.

При цьому, якщо у робітників основного виробництва розмір заробітної плати залежить від обсягів виготовленої продукції належної якості, то для інших категорій промислово–виробничого персоналу необхідно застосовувати інші види норм, що дозволяють визначити ступінь виконання цими працівниками своїх службових обов'язків.

Наприклад, для нормування праці робітників, що впроваджують дослідницькі розробки, та зайнятих у окремих допоміжних виробничих процесах, застосовуються норми чисельності, часу і виробітку, а для зайнятих однорідними роботами – ремонтні й транспортні роботи тощо, нормовані завдання, а для зайнятих на роботах з обслуговування виробництва й робітників основного виробництва, робота яких оплачується почасово [29].

Для проведення нормування праці керівників, професіоналів, фахівців і службовців застосовуються єдині норми часу – службовців, які зайняті діловодством, бухгалтерським обліком, науково–дослідними роботами й т.і., нормативи чисельності за функціями організаційно–технічного характеру й функціями процесу управління: інженери, технологи; норми кількості підлеглих для керівників різного рівня; для службовців окремо використовується дослідницько–аналітичний метод визначення норм на основі вивчення витрат робочого часу на робочих місцях за допомогою хронометражу, фотографії робочого часу, моментних спостережень; для технічних виконавців професіоналів і фахівців використають диференційовані й укрупнені норми часу, що враховують нормативи витрат часу, необхідного для виконання закріплених за ними робіт.

Взагалі застосування окремих видів норм для тієї або іншої категорії персоналу повинно чітко визначати співвідношення між темпами зростання продуктивності їх праці і заробітною платою; обґрунтованістю застосування тарифних ставок, розцінок й посадових окладів; установленням розрядів робітникам та службовцям.

За вдосконалення організації роботи, паралельно із реалізацією організаційних функцій, що впроваджують працівники відділів, відповідають також працівники тих відділів і ланок, які здійснюють технологічні процеси і оформлюють документацію, забезпечують технічне оснащення всього процесу виробництва – це служби головного механіка, технолога.

Економічний ефект від удосконалення організації праці та його нормування визначається у перерахунку до зростання обсягів виготовлення та реалізації продукції за умови незмінної або зменшеної кількості працівників.

Побудова системи мотивації повинна базуватись на реальних результатах праці робітника. А система преміювання та інших додаткових виплат, повинна бути ув'язана з додатковим доходом підприємства, отриманого від підвищення продуктивності праці або її якості.

Одержання додаткового прибутку на підприємстві може бути забезпечене за реалізації як техніко–технологічного так і організаційно–економічного напрямків збільшення ефективності, за якими групуються ключові показники ефективності всієї системи збалансованих показників.

Формування об'єктивної системи мотивації керівників, менеджерів і фахівців, яка виконувала би стимулюючу функцію, вимагає розробки методу атестації всіх співробітників.

У практиці управління кадрами менеджерів середньої й вищої ланки на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» подібні методики використовуються у недостатньому обсязі через їхню недосконалість й наявність організаційних перешкод до реалізації. Суб'єктивність у прийнятті рішень щодо призначення співробітника на іншу посаду або його переміщення на іншу посаду не завжди є доцільною.

Атестація як оцінка ділових й особистих якостей, і, визначення на цій підставі

розміру оплати праці є одним із найвідповідальних етапів у складанні штатного розкладу для керівників, фахівців та службовців ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

Найбільш довершеним методом оцінки професійних, ділових, моральних і психологічних якостей працівників є бальна система з урахуванням коефіцієнтів показників кваліфікації кожного з них [74].

Показники, що характеризують кваліфікаційний рівень працівників та їх вагові коефіцієнти, наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Перелік показників для оцінки кваліфікації керівників та фахівців і коефіцієнти їх значимості

Показники, що характеризують працівника	Найменування посади		
	Організатори виробництва, керівники	Технологи, нормовщики	Економісти, бухгалтери, фінансисти
	Ваговий коефіцієнт		
1. Виконання виробничого завдання	1,0	–	–
2. Складність виконаних робіт	–	1,0	1,0
3. Якість роботи	–	0,9	0,8
4. Професійна ерудиція	0,8	1,0	0,9
5. Ініціатива і творчість	0,7	0,9	0,9
6. Трудова дисципліна	0,5	0,2	0,2
7. Здатність до комунікацій	0,8	0,6	0,6
8. Взаємини із людьми	0,8	0,2	0,5
9. Освіта	0,5	0,3	0,6
10. Стаж роботи	0,4	0,3	0,6

Оцінка за кожним показником визначається за п'ятибальною системою: дуже погано – 2, задовільно – 3, добре – 4, відмінно – 5, довершено – 6.

Для проведення оцінки розроблені спеціальні "бальні шкали" за кожним із десяти показників.

Для показника "Виконання виробничого завдання" оцінка у балах розраховується за встановленими граничними інтервалами виконання виробничого завдання: виконання завдання менш 90% – 2 бали, 95% – 3 бали, 100% – 4 бали, 110% – 5 балів, 120% – 6 балів.

Проміжні виробничі показники оцінюються за допомогою добавки до

відповідного балу. Наприклад, якщо завдання виконане на 97%, у другому, бальна оцінка розраховується так:

$$B_{97\%} = \frac{97 - 95}{5} + 3 = 3,4. \quad (3.1)$$

Для показника "Складність виконаних робіт" у довідниках із визначення складності робіт (наприклад, довідник кваліфікаційних характеристик професій) дається чітка класифікація складності робіт. Роботи за складністю підрозділяються на п'ять груп, кожної з яких дається оцінка від 2 до 6 балів:

I. Унікальні, що рідко зустрічаються або складні роботи – 6 балів.

II. Роботи, які відрізняються від звичайних, стандартних – 5 балів.

III. Звичайні роботи для даного контингенту – 4 бали.

IV. Звичайні та прості в порівнянні з 3-й групою складності, які не потребують високої професійної кваліфікації – 3 бали.

V. Абсолютно прості роботи, явно нижче звичайної кваліфікації – 2 бали.

Якщо протягом певного часу працівник виконував роботи різних груп складності, то за цей проміжок часу визначається зважена величина бала:

$$B_2 = \sum_{i=1}^n B_{2i} \cdot n_i / 100, \quad (3.2)$$

де B_2 – середній бал складності робіт за певний проміжок часу;

B_{2i} – бальна оцінка кожної групи роботи;

n_i – відсоток виконання робіт.

Для показника "Якість роботи" оцінка в балах визначається показником якості конкретних робіт, критерієм якого є відсоток допущення браку:

$$B_{бр} = B_{\%} + D_{\%} / 2, \quad (3.3)$$

де $B_{бр}$ – узагальнений показник браку;

$B_{\%}$ – відсоток виявленого браку;

$D\%$ – відсоток доробок та переробок.

По узагальненому показнику браку ($B_{\text{бр}}$) визначається бальна оцінка: $B_{\text{бр}}=0$ – 6 балів, $B_{\text{бр}}=2$ – 5 балів, $B_{\text{бр}}=4$ – 4 бали, $B_{\text{бр}}=6$ – 3 балів, $B_{\text{бр}}=8$ – 2 бали.

Проміжні значення бальної оцінки визначаються інтерполяцією. Наприклад, якщо технолог допускає у своїй роботі браку на 1% і доробок на 8%, у цьому випадку узагальнений показник якості та бальна оцінка будуть визначені:

$$B_{\text{бр}} = 1 + 8/2 = 5; B_3 = (5-4)/2 + 3 = 3,5. \quad (3.4)$$

Для показника "Професійна ерудиція" оцінка в балах проводиться за п'ятибальною шкалою на підставі наступних критеріїв:

1. Може виконувати тільки певні операції або завдання, робота вимагає постійного контролю та перевірки, допускає помилки, зовсім не знайомий із питаннями, які не ставляться безпосередньо до посади, погано орієнтується у розрахунках, не може пояснити технічну або економічну суть питання – 2 бали.

2. Не вирішує самостійно нових технічних або економічних завдань, під час виконання нового завдання допускає технічні чи економічні помилки, може якісно виконувати роботу під контролем – 3 бали.

3. Працівник самостійно вирішує питання в межах своєї займаної посади, не допускає помилок, які пов'язані з незнанням суті виконуваної роботи, грамотно оформлює документацію – 4 бали.

4. На додаток до показника 3, якщо він застосовує новітні технології у роботі, дає пояснення та консультації іншим працівникам, може підготувати огляд по новому питанню, кваліфіковано розбирається у новій документації, може швидко виявити помилки у роботі своїх підлеглих тощо – 5 балів.

5. Дуже добре знайомий з розвитком суміжних областей економіки, техніки, володіє знаннями ширше необхідних вимог щодо професії, кваліфіковано розбирається у питаннях суміжних спеціальностей, має авторитет серед колег і як професіонал і є грамотним експертом, автором методичних розробок за фахом – 6 балів.

Для показника "Ініціатива і творчий підхід" оцінка в балах проводиться за чотирибальною системою:

1. Критично аналізує завдання, проявляє ініціативу у поліпшенні роботи, прагне знайти та усунути недоліки у роботі, бере активну участь у розробці раціональних пропозицій – 4 бали.

2. Систематично займається раціоналізацією та винахідництвом, ініціатор нововведень – 5 балів.

3. Проводить систематичні наукові дослідження та пошук у межах своєї діяльності, має авторські посвідчення працює над дослідженнями – 6 балів.

4. У всіх інших випадках виставляється 0 балів.

Для показника "Трудова дисципліна" оцінка в балах проводиться по таких показниках:

1. Виконує вчасно всі розпорядження та інструкції, не має прогулів, запізень і інших порушень, не має дисциплінарних стягнень – 4 бали.

2. На додаток до показника 1 активно працює на виробництві з порушниками трудової дисципліни, є прикладом для інших працівників – 5 балів.

3. Проявляє високу активність та особисту зацікавленість в успішній роботі колективу, систематично працює на престиж, має високі моральні цінності, чим стимулює своїх колег і підлеглих, веде виховну роботу серед молодих працівників – 6 балів.

4. Допускає зрідка запізнення, прогули, іноді проявляє брутальність у комунікаціях з керівництвом, не завжди чітко виконує інструкції та розпорядження – 3 бали.

5. Часто порушує розпорядок роботи, допускає запізнення, прогули, невиконання інструкцій, аморальні провини – 2 бали.

Для показника "Здатність до комунікацій" оцінка у балах проводиться за п'ятьма показниками:

1. Вміє чітко виражати думки як усно, так і письмово. Дуже ефективний у пошуку й наданні необхідної інформації та поданні ідей колегам й керівництву – 6 балів.

2. Говорить і пише грамотно. Підтримує високий рівень інформативності серед колег, працівників і керівництва – 5 балів.

3. Говорить добре, однак є деякі проблеми з написанням. Усвідомлює відповідальність перед працівниками, колегами та керівництвом за їх інформативність у важливих питаннях – 4 бали.

4. Усно виражає свої думки задовільно. Письмові матеріали часто доводиться виправляти колегам або вищестоящим керівникам. У поточному режимі передає інформацію, однак, не робить зусиль для одержання додаткової інформації, яка представляє інтерес для працівників, колег і керівництва – 3 бали.

5. Слабко володіє усною та письмовою мовою. Навіть звичайні доповідні, повідомлення вимагають виправлень. Спілкується із колегами й керівництвом лише за нагальної потреби – 2 бали.

Для показника "Взаємини із людьми" оцінка у балах проводиться за такими показниками:

1. Відрізняється сталим поведженням, коректний, не допускає брутальності, шанобливо ставиться до колег і підлеглих, користується повагою, не приймає участь у "конфліктах", проявляє турботу та увагу до працівників і колег – 4 бали.

2. Користується загальною повагою і симпатією, чуйний, активно допомагає своїм підлеглим і колегам під час роботи – 5 балів.

3. Є зразком контактів з людьми за діловими й особистими якостями – 6 бала.

4. Замкнута, погано контактує із людьми, підтримує лише офіційні відносини – 3 бали.

5. Не користується повагою або симпатією своїх підлеглих та колег, їх відношення до нього байдужне – 2 бали.

6. Особи, які викликають антипатію та вступають у часті конфлікти – 0 балів.

Для показника "Освіта" оцінка у балах проводиться по сімох показниках:

1. Має науковий ступінь або звання, особи, що закінчили аспірантуру за своєю спеціальністю – 6 балів.

2. Закінчив навчальний заклад за спеціальністю, яка відповідає посаді, а також навчання в закладах підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів, а також особи,

що одержали диплом по новій спеціальності, і це дає право обіймати посаду вище займаної – 5 балів.

3. Закінчив навчальний заклад по прямої спеціальності, яка відповідає посаді – 4 бали.

4. Те ж (пункт 3) тільки з відзнакою – 5 балів

5. Закінчив навчальний заклад без відриву від основного виробництва, або навчальний заклад вузької спеціальності, або коледж – 3 бали.

6. Не має спеціальної підготовки у даній області, та не має середньої освіти – 2 бали.

7. У всіх інших випадках – 0 балів.

Для показника "Стаж роботи працівника" оцінка у балах ставиться шляхом розрахунку за наступними формулами:

1 стаж більше 15 років – 6 балів;

2 стаж від 10 до 15 років: $B = 5 + a/60$ (5–6 балів);

3 від 5 до 10 років: $B = 4 + a/60$ (4–5 балів);

4 від 3 до 5 років: $B = 3 + a/24$ (3–4 бали);

5 до 3 років: $B = a/12$ (0–3 бала),

де a – число місяців відпрацьованих робітником.

Наприклад, начальник відділу праці і заробітної плати пропрацював на підприємстві 14 років й 6 місяців. У цьому випадку його оцінка у балах складає:

$$B = 5 + 54/60 = 5,9. \quad (3.5)$$

Комплексна оцінка працівника за кожним видом діяльності розраховується за формулою:

$$O_i = K_i \cdot B_i, \quad (3.6)$$

де O_i – комплексна оцінка робітника щодо варіанту діяльності;

K_i – коефіцієнт значимості даного виду діяльності;

B_i – оцінка у балах даного виду діяльності.

Після обчислення комплексної оцінки за кожним варіантом діяльності, розраховується середня комплексна оцінка працівника, яка визначається по формулі:

$$O_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i \cdot B_i}{n}, \quad (3.7)$$

де n – кількість показників діяльності працівника.

Коефіцієнт відповідності працівника займаній посаді визначається з наступної залежності:

$$K_c = \frac{O_{cp}}{O_4}, \quad (3.8)$$

де K_c – коефіцієнт відповідності працівника займаній посаді;

O_{cp} – середня комплексна оцінка даного працівника;

O_4 – середня комплексна оцінка працівника, який повністю відповідає займаній посаді за всіма видами діяльності оцінка чотири бали.

Середня комплексна оцінка, повна відповідність працівника займаній посаді – являє собою постійну величину, її розрахунок за групами працівників наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Середня комплексна оцінка

Найменування посади	Сума коефіцієнтів значимості $\sum_{i=1}^n K_i$	Еталонна оцінка в балах (Бі)	Кількість показників діяльності працівника (n)	Середня комплексна оцінка (O_4)
1. Організатори виробництва й керівники	5,5	4	8	2,75
2. Нормовщики й технологи	5,4	4	9	2,40
3. Економісти, бухгалтери, фінансисти	6,1	4	9	2,71

Для оцінки коефіцієнта відповідності займаній посаді розраховується межа зони відповідності:

$$z_{\max} = \frac{O_5}{O_4} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i \cdot 5}{\sum_{i=1}^n K_i \cdot 4} = \frac{5}{4} = 1,25 \quad , \quad (3.9)$$

$$z_{\min} = \frac{O_3}{O_4} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i \cdot 3}{\sum_{i=1}^n K_i \cdot 4} = \frac{3}{4} = 0,75 \quad . \quad (3.10)$$

На підставі розрахунків, які наведені вище, діапазон відповідності працівників всіх категорій займаній посаді встановлюється в межах 0,75–1,25. Даний діапазон можна умовно розбити на зони відповідності, за якими робиться висновок про професійну придатність даного співробітника табл.3.5.

Таблиця 3.5 – Зони відповідності працівника займаній посаді

Номер зони відповідності	Значення коефіцієнта відповідності	Оцінка діяльності працівника
1	Менше 0,75	обов'язкове зниження
2	0,75–0,90	можливе зниження
3	0,91–1,10	повна відповідність
4	1,11–1,25	можливе підвищення
5	більш 1,25	обов'язкове підвищення

Оцінка діяльності працівника дозволяє також визначити величину заробітної плати, використовуючи сітку співвідношень з оплати праці різної якості – безтарифна система, єдину тарифну сітку або гнучку сітку оплати праці, схему посадових окладів та інші системи.

Розрахунковий коефіцієнт "співвідношень оплати праці різної якості" можна визначити за формулою:

$$K_i = K_{i\min} + \frac{K_{i\max} - K_{i\min}}{z_{\max} - z_{\min}} \cdot (K_{pi} - z_{\min}) \quad , \quad (3.11)$$

де K_i – розрахунковий коефіцієнт "межі" співвідношень в оплаті праці різної якості;

$K_{i\min}$ – мінімальна величина інтервалу співвідношень у оплаті праці різної якості;

$K_{i\max}$ – максимальна величина інтервалу співвідношень у оплаті праці різної якості;

Z_{\max} – вища межа зони відповідності займаної посади;

Z_{\min} – нижча межа зони відповідності займаної посади;

K_{pi} – розрахунковий коефіцієнт зони відповідності займаній посаді.

На підставі даної форми застосовується розрахунковий коефіцієнт інтервалу співвідношення в оплаті праці різної якості. Заробітна плата визначається:

$$Z_n = \frac{K_i \cdot \Phi_{OG}}{K_{cp} \cdot n}, \quad (3.12)$$

де Φ_{OG} – фонд оплати праці підрозділу;

K_{cp} – середнє співвідношення у оплаті праці всіх працівників підрозділу;

n – кількість працюючих підрозділу.

Таким чином, результати отримані від застосування даного методу дозволяють зробити висновок щодо ділових та особистісних якостей працівника, ґрунтуючись на всебічній оцінці його діяльності, на підставі чого можна одержати рекомендації щодо просування працівників, підвищення посадових окладів, переведення до інших підрозділів, звільненні від займаної посади, а також рекомендації із поліпшення діяльності керівників та фахівців на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

3.3 Модель економічних показників ефективності організаційної структури ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Сучасна наука й практика побудови організаційних структур пропонує до застосування безліч критеріїв та характеристик для оцінки ефективності організації [75]. Для того, щоб їх впорядкувати, оцінити й погодити, необхідно розробити концептуальну систематизовану основу. За підсумками кожен критерій зіставляється із точками вводу і виводу інформаційних потоків організаційної системи в цілому, або за її підсистемами з нормативними (еталонними) показниками або іншими характеристиками організації.

Перелік критеріїв оцінки ефективності організаційної структури визначений за чотирма блоками:

1. Блок середовища в середині підприємства:

- виживання у конкурентній боротьбі;
- довгостроковий стійкий дохід – прибуток з обліком дисконтування;
- темпи росту основних процесів;
- задоволення вимог основних споживачів;
- забезпечення ресурсами, які надходять із зовнішніх джерел;
- рівень контролю внутрішнього середовища;
- виконання соціальних та політичних функцій у суспільному і місцевому оточеннях.

2. Блок технічних і виробничих визначальних змінних:

- внутрішня економічна ефективність підприємства: норма доходів на капітал, продуктивність праці робітників, собівартість виготовленої продукції, витрати ресурсів на 1 виріб, неповерненні відходи на 1 виріб, обсяг продаж на 1 торговельного агента;
- критерії структурної відповідності: виконання параметрів технологічних процесів, норм витрат матеріалів та їх втрат, продуктивність одного робітника, інших нормативів й техніко-економічних показників, погодженість значень первинних змінних і змінних системи управління, виконання прийнятих принципів раціональної

організації.

3. Блок цілей і стратегій:

- фінансове становище підприємства – прибуток звітного періоду, надходження виручки та готівки;
- загальний обсяг продаж за визначений період часу;
- обсяг й якість виготовленої продукції;
- частка власного ринку збуту;
- частка нових видів продукції в загальному випуску;
- ступінь задоволення інтересів різних впливових груп (акціонерів, менеджерів, профспілок тощо).

4. Блок змінних управління:

- внутрішня раціональність дій апарата управління: забезпеченість керівників необхідною інформацією, вартість повної обробки інформації, швидкість прийняття управлінських рішень, рівень контролю за їх виконанням, надійність функціонування апарату управління;

- потенціал організаційної системи: адаптивність до внутрішніх і зовнішніх змін, гнучкість у прийнятті рішень, стійкість щодо принципів і правил, здатність до росту та прогресу;

- якість організаційного поведіння менеджерів: рівень організаційної моралі, відсутність сталих конфліктів, рівень мотивації працівників всіх ланок, ступінь задоволеності робітників та плинність кадрів на підприємстві.

Не існує універсальної ефективної організаційної структури. Ефективність організаційної структури – це поняття багатозначне й і має безліч критеріїв, при цьому в різних ситуаціях більш ефективним може виявитися будь-який тип організаційної структури.

З огляду на це механізми синтезу ефективної організаційної структури повинні визначатись ситуаційними підходами, що дозволить враховувати специфічні особливості внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, в той же час підтримка високої ефективності організаційної системи управління повинна здійснюватись за допомогою поточних і систематичних організаційних змін, які

відбуваються у відповідності до змін факторів зовнішнього середовища

Загальне поняття ефективності організаційної системи означає, що її можна визначити як відношення обсягу виходів системи до обсягів входів, зазначених у порівнянних одиницях[76]:

$$E = \frac{\sum_{i=1}^m y_i v_{yi}}{\sum_{i=1}^m x_i v_{xi}} \quad (3.13)$$

де x_i ,

x_n – ВХОДИ;

y_1, \dots, y_m – ВИХОДИ;

v_{x1}, \dots, v_{ym} – масштабні коефіцієнти.

Ефектом є різниця між чисельником і знаменником формули 3.13.

Отже, система показників ефективності організаційних змін ґрунтується на порівнянні досягнутих підприємством результатів у грошовому еквіваленті з величиною витрат на впровадження та виконання даних змін. Однак, щодо питань про оцінку витрат і економічної вигоди існують різні підходи.

Якщо зміна організаційної структури є досить тривалим у часі процесом, який вимагає інвестицій у інфраструктуру, кадри т.і, то, вірогідно, процес реалізації механізмів зміни ефективної організаційної структури можна розглядати як інвестиційний проект.

За таких умов аналізуються грошові потоки, які виникають у зв'язку з реалізацією даного проекту: вихідні – що пов'язані з витратами та втратами, і вхідні – які пов'язані із доходами. Грошові потоки, які виникають на різних стадіях життєвого циклу впроваджуваного проекту, приводяться до теперішнього часу шляхом дисконтування.

Основним показником ефективності, що використовується в управлінні проектами є чиста наведена вартість (*NPV* – Net Present Value), яка розраховується за формулою [35]:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{D_t - Z_t}{(1+i)^t}, \quad (3.14)$$

де D_t – вхідний грошовий потік, який представляє вигоди від реалізації проекту у t році;

Z_t – вихідний грошовий потік витрат у t році;

i – реальна дисконтна ставка.

Показник чистої наведеної вартості відображає різницю між вартістю майбутніх вигод та витрат від реалізації проекту, визначені з урахуванням її цінності на поточну дату. Для прийняття проекту показник NPV має бути більший нуля. Цінність даного методу полягає у тому, що дисконтна ставка враховує фактори часу, ризику та інфляції, тому, згідно з концепцією вартості грошей у часі, гроші сьогодні вартують більше, ніж у майбутньому.

На основі NPV розраховуються деякі допоміжні показники ефективності: індекс прибутковості (PI – ProfitabilityIndex), внутрішня норма рентабельності (IRR – InternalRateofreturn) та коефіцієнт економічних вигод/витрат (BCR – Benefit/CostRatio) [35].

Однак, серед зазначених показників оцінки ефективності на підставі проектного підходу лише показник NPV здатен визначити абсолютне значення економічного ефекту проекту організаційних змін у грошовому вимірнику.

Витрати на реалізацію впровадження ефективної організаційної структури, які були використані для координації проектів ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» були відсутні, тому що для її реалізації використовувалися лише методичні розробки, що підвищили якість процесу управління, але повноцінне застосування концепції спричинило би здійснення витрат для моніторингу необхідності організаційних змін на підприємстві, які можна розділити на інвестиційні витрати та непрямі поточні:

А. Інвестиційні витрати:

А.1. Придбання комп'ютерної техніки, мережних пристроїв та систем,

периферійних пристроїв та іншої офісної техніки;

А.2. Розробка спеціальних програмних продуктів, що інтегруються в інформаційну систему SAP R/3, які здатні використовувати технології штучного інтелекту і дозволять вирішувати завдання розпізнавання макетів і багатокритеріального вибору на безмежній кількості нечітких альтернатив;

А.3. Витрати, пов'язані з пошуком та навчанням персоналу служб управління, оптимізації стратегічного розвитку.

Б. Поточні операційні витрати:

Б.1. Маркетингові витрати:

Б.1.1. Витрати з комплексного вивчення зовнішніх ринків;

Б.1.2. Доплати співробітникам відділу маркетингу за виконання ними додаткових функцій щодо надання необхідної інформації про стан зовнішніх ринків.

Б.2. Адміністративні витрати:

Б.2.1. Витрати з додаткового вивчення зовнішнього середовища, пов'язані із надбавками до зарплати або залученням додаткових співробітників до відділу стратегії й інвестицій.

Б.2.2. Надбавки для співробітників відділу внутрішнього аудиту за виконання додаткових функцій з надання необхідної інформації про внутрішній стан підприємства та виробничі процеси.

Б.2.3. Витрати, пов'язані з доплатами або із залученням додаткових співробітників у відділ оптимізації технологій та процесів виробництва, відділ інформаційних технологій і у економічно–фінансовий відділ.

Якщо витрати на впровадження даної концепції ефективної організаційної структури оцінити досить просто, то дещо більшу складність становить процедура оцінки економічних вигод від реалізації концепції, тому що однозначних методик оцінки ефективності організаційних структур не існує.

І, навіть за умов явного поліпшення економічних показників підприємства, досить складно буде їх аргументувати поліпшенням якості організації системи

управління, а не тим, що позитивно вплинула в даному періоді ринкова кон'юнктура. Тому не всі вигоди можна представити у вигляді вхідних потоків грошових коштів, і це може ускладнити пряме використання показника NPV.

В сучасних умовах динамічність зовнішнього середовища, не дозволяє точно оцінити вигоди показника NPV у майбутніх періодах, оскільки умови, в яких організаційні зміни були необхідні, можуть кардинально змінитись у майбутньому. Тому виникають складнощі з відповіддю на запитання: «який життєвий цикл проекту зміни організаційної структури, тобто протягом якого періоду часу підприємство зможе одержувати вигоди від цього проекту» [33].

Отже, застосування проектного підходу до оцінки ефективності змін у організаційній структурі важко, але необхідно проаналізувати можливість використання і альтернативних підходів до оцінки ефективності.

Через постійні зміни зовнішнього середовища оцінку ефективності організаційних змін можна оцінювати, виходячи з першого року експлуатації нової системи управління відповідно до формули [54]:

$$\mathcal{E} = (Z_1 - Z_2)X_2 = ((C_1 + E_H K_1) - (C_2 + E_H K_2))X_2, \quad (3.15)$$

де Z_1, Z_2 – питомі витрати на одиницю продукції до й після впровадження концепції;

X_2 – обсяг продукції у натуральних показниках;

C_1, C_2, K_1, K_2 – відповідно, питомі поточні та питомі капітальні витрати до і після впровадження концепції;

E_H – нормативний коефіцієнт ефективності капітальних інвестицій, прийнятий звичай на рівні 0,15.

Використання даної методики є простим та достовірним інструментарієм для обґрунтування доцільності проведених заходів щодо зміни організаційної структури підприємства, й окремих локальних проектів, які пов'язані з удосконалюванням існуючої системи управління.

Розрахуємо сумарний ефекти від застосування механізмів координації та

організації взаємодій за проектами капітального ремонту цеху №1 ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», а також удосконалення модуля управління персоналом ІСУП SAP R/3 й проаналізуємо сумарну структуру отриманих ефектів за кожним з проектів та відділом.

Результати оцінки розміру річного ефекту реалізації обраної концепції організаційної структури на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» представлені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Оцінка факторів економічного ефекту від впровадження змін організаційної структури управління на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

№	Фактор	Результат, тис. грн.
1.	Під час управління проектом капітального ремонту шоколадного цеху №1, у тому числі:	97,9
	– скорочення строків завершення проекту у порівнянні з плановим, за рахунок суцільної узгодженості управлінських рішень;	65,0
	– зменшення витрат, пов'язаних із простоями у порівнянні з попередніми періодами;	17,7
	– зменшення втрат робочого часу за рахунок залучення працівників за контрактом.	15,2
2.	В процесі управління проектом розробки та впровадження у виробництво нового виду продукції (цукерки із фруктовими наповнювачами) в тому числі:	109,2
	– зменшення витрат, що пов'язані з простоями основного виробництва, за рахунок більш ефективної координації взаємодій;	84,0
	– зменшення витрат на оплату праці за рахунок заміни частини штатного персоналу на договірні роботи;	25,4
	– збільшення продуктивності праці окремих підрозділів за рахунок змін у системі оплати праці.	49,8
3.	Зменшення втрат робочого часу співробітників відділу кадрів за рахунок удосконалення модулю управління персоналом ІСУП SAP R/3.	15,6
4.	Зменшення витрат на навчання та підготовку персоналу у зв'язку із зменшенням показників плинності кадрів.	42,3
	Загальний економічний ефект	315,0

У розрахунку коефіцієнт ефективності капітальних інвестицій E_H прийнятий за одиницю, оскільки інвестиційні витрати за реалізації запропонованих механізмів відсутні.

Реалізація основних результатів дослідження у системі управління ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» показала, що за рахунок підвищення

продуктивності праці, оперативності і якості прийняття управлінських рішень економічний ефект від впровадження результатів складе 315,0 тис. грн.

Проведена оцінка організаційної структури є базою для розробки пропозицій щодо змін у складі структурних підрозділів і посадовців, підпорядкування і підвідомчості, виконуваних ними функцій. Однак, перспективна організаційна структура, не є оптимальною. Вона може мати певну кількість переваг перед існуючою. Це пов'язане з тим, що можливості кількісного аналізу організаційної структури є обмеженими, а нормативи можуть не відображати її фактичний стан.

Отже, організаційна структура управління є внутрішньою будовою будь-якої господарсько-виробничої системи, тобто є способом організації окремих елементів у систему, а також сукупність стійких зв'язків та відносин між ними. Таким чином, організаційну структуру управління підприємством можна визначити як окрему категорію менеджменту, що відображає організаційну сторону відносин управління й становить єдність рівнів та ділянок управління у їхньому взаємозв'язку, де конкретними ланками управління є відокремлені органи або працівники, наділені певними функціями управління, правами для їх реалізації, відповідальністю за виконання цих функцій та використання одержаних прав; а, відповідно, рівень управління є сукупністю означених ланок управління на певному щаблі ієрархії всієї системи управління.

Дослідження особливостей функціонування системи управління підприємством у сучасних ринкових умовах дозволяє визначити те, що основні організаційні проблеми функціонування самого підприємства виникають через невідповідність моделі організаційної структури реальним умовам зовнішнього середовища, невизначеності стратегії підприємства та діючих механізмів контролю за досягненням стратегічних цілей, низьким рівнем мотивації як виконавців так і керівників до якісного виконання своїх службових обов'язків, недостатнім рівнем автоматизації всієї управлінської діяльності. Аналіз існуючих критеріїв оцінки ефективності організаційної структури управління дозволив зробити висновки, що крім фінансових показників потрібно враховувати показники соціальної та системної

ефективності, які можуть вплинути на фінансові результати діяльності підприємства в майбутніх періодах.

Виявлено, що ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» – це сучасне, виробниче підприємство, яке динамічно розвивається й пропонує широкий асортимент кондитерських виробів.

Система управління ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» відноситься до лінійно–функціональної, на самому підприємстві функціональні підрозділи працюють у вигляді ланок, вони допомагають лінійним підрозділам вирішувати конкретні питання, але їхні рішення мають рекомендаційний характер для лінійних керівників, які позбавлені права видавати накази безпосереднім виконавцям. Самі ж прийняті рішення та вказівки приймаються лише лінійним керівником.

Перевагами існуючої організаційної структури можна вважати:

- функціональну спеціалізацію апарата управління, що істотно підвищує його професіоналізм та ефективність ним прийнятих управлінських рішень;
- чітке розмежування повноважень, що має місце і забезпечує однозначність й несуперечність прийнятих рішень;
- складаються стійкі та надійні зв'язки в самій організаційній структурі підприємства.

Недоліками існуючої організаційної структури ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» є:

- авторитарний стиль управління та відсутність самостійності й автономії виробничих підрозділів;
- ускладнені процеси координування за умов виникнення необхідності розмежування функціональної координації: координацію можливо здійснити тільки на найвищому рівні управління підприємством. І як наслідок цього – значна тривалість й перевантаження каналів комунікації (від найнижчих рівнів до найвищого керівництва, а потім безпосередньо через функціональних керівників знову донизу), слабка взаємодія посадових осіб, які приймають рішення на одному рівні, перевантаження вищої ланки управління, через що не завжди виявляється можливим забезпечити координацію. В результаті залучаються додаткові помічники та

консультанти, які комунікують з керівниками різних рівнів. Такі ситуації виявляються неефективними, оскільки це призводить до зростання адміністративної структури, невизначеності процесів прийняття операційних рішень та зниженню відповідальності за ухвалені рішення.

ВИСНОВКИ

У ході виконання магістерської кваліфікаційної роботи розглянуто питання необхідності та актуальності дослідження фінансової діяльності підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». Поставлені задачі та цілі виконано в повному обсязі.

В першому розділі було описано теоретичні основи управління фінансовою діяльністю підприємства. Описано існуючі теоретичні аспекти та основні концепції управління фінансовою діяльністю. Проведено аналіз механізмів та показників оцінки ефективності управління фінансовою діяльністю.

У другому розділі проаналізовано управління фінансовою діяльністю приватного акціонерного товариства «Вінницька кондитерська фабрика». Проведено оцінювання стану ринку кондитерських виробів України, а саме попит, пропозицію. Виконано аналіз фінансово-економічного стану підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». А також оцінено систему управління фінансовою діяльністю підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

У третьому розділі удосконалено систему управління фінансовою діяльністю підприємства. На основі проведеного аналізу сформованої стратегії удосконалення фінансової діяльності. На основі змодельованої організаційної структури та прорахованої моделі економічних показників запропоновано стратегію покращення управління фінансовою діяльністю для підвищення ефективності організаційної структури ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько. 3-є видання, переробл. і доповнене – Вінниця : ВНТУ, 2021. – 63 с.
2. Лесько О.Й., Черниш А.В. Методи аналізу фінансової діяльності підприємства. Матеріали конференції "Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2022)", Вінниця, 16-17 червня 2022 р.. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn2022/view/15335/12903>.
3. Міщук Г. Ю., Джигар Т. М., Шишкіна О. О. Економічний аналіз: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2017. 156 с.
4. Мартюшева Л. С., Меренкова Л. О. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва: навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 218 с.
5. Ткаченко С. О. Фінанси підприємств: навчальний посібник / С. О. Ткаченко. – Х.: Вид-во Харк. нац. ун-ту внутр. справ, 2018. – 312 с.
6. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01. 2003 р. № 436–IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 05.02.2022).
7. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» від 07.02.2013 р. № 73. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (дата звернення: 06.02.2022).
8. Непочатенко О. О., Мельничук Н. Ю. Фінанси підприємств: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2013. 504 с.
9. Філімоненко О.С. Фінанси підприємств: навч.посіб.К.: МАУП, 2011. – 190 с.
10. Загородній А.Г. Фінансово–економічний словник Київ: Знання, 2007. 1072 с.
11. Бердар М.М. Фінанси підприємств: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2010. 352 с.
12. Зятковський І. В., Зятковська Л. І., Романів М. В. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. Чернівці: Золоті литаври, 2007. 274 с.

13. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання [Текст]: навч. посібник / О.О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2018. – 554 с. (кількість примірників, наявних у бібліотеці ЖДТУ – 10).
14. Кравчук О. М., Лещук В. П. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 504 с.
15. Крамаренко Г. О., Чорна О. Є. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 520 с.
16. Нескородєва І. І., Коцегуб Ю. О. Дослідження сутності економічної категорії «фінансова діяльність підприємства». Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 41. С. 200–204. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetr_2013_41_52 (дата звернення: 16.02.2022).
17. Приходько Н.І. Поняття ефективності фінансової діяльності підприємства: деякі аспекти її визначення / Н. І. Приходько // ФІП ФІП PSE. – 2017. – Т. 8. – С. 188–190.
18. Фінансовий менеджмент: Підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Крупки; [М. І. Крупка, О. М. Ковалюк, В. М. Коваленко та ін.]. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2018. – 440 с. (у співавторстві).
19. Бандурка О.М. Фінансова діяльність підприємства: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. / О.М. Бандурка, М.Я. Коробов, П.І. Орлов, К.Я. Петрова. – Київ : Либідь, 2013. – 384 с
20. Обушак Т.А. Сутність фінансової діяльності підприємства / Т. А. Обушак // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 9. – С. 92–100.
21. Бердинець М.Д., Сурженко А.В. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 352 с.
22. Головка В. І., Мінченко В. А., Шарманська В. М. Фінансово–економічна діяльність підприємства: контроль, аналіз та безпека. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 446 с.
23. Василенко В.О., В.Г. Шматько. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. К.: ЦУЛ, Фенікс, 2011. 440 с.

24. Поддєрьогін А. М., Білик М. Д., Буряк Л. Д., Булгакова С. О., Куліш А. П. Фінанси підприємств : Підручник / Київський національний економічний ун–т ім. Вадима Гетьмана / за ред. А. М. Поддєрьогіна. – Вид. 6 –те, перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2006. – 552 с.
25. Сидора Т. Ю. Критерії оцінювання ефективності фінансової діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2012. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1298> (дата звернення: 06.02.2022).
26. Петленко Ю. В. Фінансовий менеджмент. Навчальний посібник / Петленко Ю. В. – К.: Кондор, 2007. – 298 с.
27. Філіна Г.І. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. Навчальний посібник / Г.І. Філіна. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 320 с.
28. Полозова В.М. Сучасні підходи до оцінки ефективності фінансової діяльності підприємства / В.М. Полозова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2018. – № 5. – Т. 2. – С. 78–83.
29. Чобіток В.І., Зайцева І.С. Управління фінансовою діяльністю підприємства: теоретичні аспекти. Стратегічні орієнтири розвитку національної економіки. 2013. № 14. С. 303–310
30. Фінансовий менеджмент: підручник / Д. І. Дема, Л. М. Дорохова, О. М. Віленчук [та ін.] – Житомир: ЖНАЕУ, 2018. – 320 с.
31. Бодаковський В.Ю. Проблеми оптимізації джерел фінансових ресурсів суб'єктів господарювання України/Формування ринкової економіки в Україні. – 2010. – Вип. 21: Фінансово–економічні перспективи розвитку України в умовах глобалізації. – С. 29–35.
32. Гудзь О.Є. Фінансова політика підприємства: Навч. посіб. / О.Є. Гудзь, П. А. Стецюк. – Київ–Львів: Ліга–Прес, 2017. – 120 с
33. Гоголь Т.А. Особливості методики аналізу фінансової діяльності підприємств // Вісник Чернігівського державного технологічного університету.– № 2 (66), 2013.– С.386–393.
34. Попова С. П. Методи оцінки та шляхи стабілізації фінансового стану підприємства. Наукові записки. 2016. Вип.20. С. 25–36.

35. Вудвуд В. Теоретичні основи діагностики фінансової діяльності підприємства. Вісник Львівського університету. Серія: економічна. 2012. Вип. 48. С. 71–77.
36. Захарченко В. О. Систематизація методів оцінки фінансового стану підприємства / В. О. Захарченко, С. І. Счасна // Фінанси України. – 2005 – № 1. – С. 137–144
37. Лагун М. І. Послідовність проведення комплексного аналізу фінансового стану підприємства / М. І. Лагун // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – № 6 (61). – С. 31–36.
38. Кривов'язюк І.В. Діагностика фінансово–господарської діяльності промислового підприємства: Монографія / Кривов'язюк І.В., Кость Я.О. / Під наук. ред. д.е.н. Брюховецької Н.Ю. / НАН України. Інститут економіки промисловості, Луцький НТУ. – Донецьк–Луцьк: ЛНТУ, 2012. – 200 с.
39. Ван Хорн Дж. К., Вахович Дж. М. Основы финансового менеджмента / Ван Хорн Дж. – М. : И. Д. Вильямс, 2008. – 1232 с.
40. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: Монографія. – К.: Вид-во КНТЕУ, 2001. – 589 с.
41. Білик М. Д., Бесялов Т. Є. Фінансове планування на підприємстві: навч. посіб. Київ : ПанТот, 2015. 436 с.
42. Хотомлянський О.Л. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства / О.Л. Хотомлянський, П. А. Знахуренко // Фінанси України. – 2007. №1. – С.111–118.
43. Федоренко В. І. Оцінка та діагностика фінансового стану підприємства / В. І. Федоренко, Е. Р. Якушев, Т. В. Гаврилова // Економіка та держава. – 2004. – №1. – С. 26–29.
44. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання : монографія / Лахтіонова Л. А. – К. : КНЕУ, 2001. – 387с.
45. Коваленко Л.О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник / Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова. – Чернігів : ЧДІЕУ, 2001. – 456 с.
46. Орехова К. В. Методика інтегральної оцінки фінансового стану підприємства / К. В. Орехова, О. С. Ткаченко // Право і безпека. – 2003. – № 3. – С.180–

184.

47. Крайник О.П. Фінансовий менеджмент: навч. посібник / О. П. Крайник, З. В. Клепникова. – Львів : Держ. ун-т „Львівська політехніка” (ІНТЕЛЕКТ+). – К. : Дакор, 2000. – 260 с

48. Кузьменко Л. В. Фінансовий менеджмент: навч. посібник / Л. В. Кузьменко, В. В. Кузьмін, В. М. Шаповалова – Херсон : Олді-плюс, 2003. – 256 с

49. Внукова Н. М. Формування системи кількісних показників оцінки фінансового стану підприємств–емітентів / Н. М. Внукова, Н. І. Зінченко // Фінанси України. – 2006. – № 12. – С. 112–120

50. Рибалка О. Формування системи показників фінансового стану підприємства для оцінки ймовірності банкрутства / Оксана Рибалка // Економіст. – 2005. – № 9.

51. ДУ «Офіс з просування експорту України». URL: <https://epo.org.ua>

52. Candy Industry's Global Top 100. 2020. URL: <https://www.candyindustry.com/articles/88964-top-100-exclusive-list-of-the-top-100-candy-companies-in-the-world>

53. Плахотнікова Л.О., Булах Т.М. Екологічний маркетинг у системі формування соціальної відповідальності бізнесу. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2019. № 4. С. 101–108.

54. Трофименко О. О. Економіко–організаційні засади розвитку підприємств кондитерського ринку в Україні. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2019. № 24. С. 165–171.

55. Ukrainian Food Export Board. URL: <http://ukrainian-food.org/uk>

56. Єрмак С.О., Плотницька В.В. Інноваційні аспекти розвитку ринку кондитерських виробів України. Бізнес інформ. 2016. № 11. С.398–403.

57. Мировой рейтинг кондитерских компаний —CandyIndustryGlobalTop 100 – 2018// Candy industry: вебсайт. URL: <https://www.candyindustry.com> (дата звернення: 19.02.2022).

58. Фабрики і заводи //Офіційний вебсайт кондитерської корпорації«Roshen»URL: <https://www.roshen.com/ua/uk/> (дата звернення: 02.11.2021).

59. Експорт Roshen зростає на 30% в рік// Інтернет-видання «Економічна правда»: вебсайт.URL: <https://www.epravda.com.ua/news> (дата звернення: 19.02.2022).

60. Roshen, «Конти» и «АВК» вошли в рейтинг GlobalTop 100 CandyCompanies// Інтернет-видання «Букви»: вебсайт.URL:<https://bykvu.com/ua/bukvy/106611-roshen-konti-i-avk-voshli-v-rejting-global-top-100-candy-companies/> (дата звернення: 19.02.2022).

61. Фесенко В. О. Оцінка конкурентних позицій підприємств кондитерської галузі України // Актуальні проблеми безпеки життєдіяльності людини в сучасному суспільстві : матеріали Всеукраїнської науково-теоретичної інтернет-конференції, м. Миколаїв, 24 листопада 2021 р. Миколаїв : МНАУ, 2021. С. 462–465.

62. Ільїна А.С. Аналіз стану та перспектив розвитку міжнародного ринку кондитерських виробів для України. Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 17 березня 2021 року / Упоряд. О.А. Іващенко. Київ: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2021. С. 136–140.

63. Шаповал А.С. Маркетингові аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства /А.С. Шаповал, Н.Ю. Буга //Економіка та управління підприємствами. – 2020. – Вип. 43. – С. 307–312.

64. Джурук Н.І. Конкурентоспроможність українських кондитерських підприємств на західноєвропейському ринку/ Н.І. Джурук //Економіка та держава. – 2020. – Вип. 7. – С. 171–176.

65. Грінько Т.В. Проблеми та перспективи розвитку підприємств кондитерської промисловості України / Т.В.Грінько, І.Г. Лесів //Економіка та управління підприємствами. – 2020. – Вип. 2. – С. 171–177.

66. Разумова Г В. Маркетингове ціноутворення на кондитерському ринку України / Г В Разумова В. І. Гаража О. В. Оскома, // Науковий вісник Ужгородського національного університету – 2021. – Випуск № 37. – С. 77–81

67. Темченко О. А. Стратегічна оцінка ефективності логістичних рішень для підвищення конкурентних позицій підприємства Матеріали VI Студентської наукової конференції «Сучасний стан, актуальні проблеми та перспективи розвитку

вітчизняної системи контролю, аудиту та аналізу» 05 листопада 2021 року // О. А. Темченко, Н. А. Шевчук, І. І. Криштопа, С. В. Салоїд // Електронний журнал «Ефективна економіка» Вінниця, 2021. С 326–329

68. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства Наказ Міністерства економіки України № 14 від 19.01.2006р. вебсайт.URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06#Text> (дата звернення: 19.02.2022).

69. Дідковська Л.Г. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Алерта; КНТ, 2017. 137 с.

70. Тищенко О.М. Моделювання оцінки та прогнозування фінансової стійкості підприємства / О.М. Тищенко // Вісник економічних наук України. – 2018. – № 8

71. Гриньов А.В. Якість формування фінансової стратегії підприємства / А.В. Гриньов, О.М. Ястремська // Фінанси України. – 2016. – № 6.

72. Ткачук І.Г. Формування фінансової стратегії в системі управління підприємством / І.Г. Ткачук // Вісник ЖДТУ. – 2018. – № 2.

73. Маслянюк П.П., Вознюк С.С., Вознюк А.С., Побудова мета моделі діяльності на основі загально психологічної теорії діяльності О.М. Леонтьєва // Наукові вісті НТУУ «КПІ» – 2010 – №1

74. Оучи У. Методы организации производства: Японский и американский подходы: Сокр. пер. с англ. – М.: Прогресс, 1984. – 328 с.

75. Тоцький В.І., Лавриненко В.В. Організаційний розвиток підприємства: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2005. – 247 с.

76. Скібцька Л.І. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 91 с.

Додаток А

**ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА
НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ**

Назва роботи: «Підвищення ефективності управління фінансовою діяльністю приватного акціонерному товаристві «Вінницька кондитерська фабрика»»

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота

Підрозділ: факультет менеджменту та інформаційної безпеки, кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність 74%

Схожість 26%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне):

1. Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.

2. Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.

3. Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку

підпис

к.т.н., доц. Ратушняк О. Г.

(прізвище та ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи

підпис

Черниш А.В

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи, зав. каф. ЕПВМ

підпис

к.е.н., проф. Лесько О.Й.

(прізвище та ініціали)

1. Підстава для виконання роботи. Підставою для виконання роботи є наказ №__ по ВНТУ від «___»_____20__ р. та індивідуальне завдання на виконання дипломної роботи, затверджене протоколом № 9 засідання кафедри ЕПВМ від «___»_____20__ р.

2. Мета та призначення роботи. Метою роботи є підвищення ефективності управління фінансовою діяльністю приватного акціонерного товариства «Вінницька кондитерська фабрика».

Для досягнення поставленої мети було визначено та розв'язано низку задач:

- розглянуто поняття та сутність управління фінансовою діяльністю;
- досліджено основні концепції управління фінансовою діяльністю;
- оцінено стан ринку кондитерської галузі;
- проаналізовано фінансово-економічний стан підприємства
- проаналізовано організаційну структуру підприємства.
- проведено SWOT-аналіз;
- розроблено модель фінансової стратегії підприємства;
- проведено моделювання структури підприємства;
- наведено модель економічних показників ефективності організаційної структури.

3. Вихідні дані для проведення роботи. Фінансова звітність ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за 2018–2020 рр.; статистичні дані, методичні вказівки, підручники, посібники, наукові статті тощо.

4. Методи дослідження та аналізу. У процесі дослідження застосовувались методи системного аналізу та синтезу, узагальнення, порівняльного аналізу динаміки економічних показників, розрахунково–аналітичні методи, графоаналітичний метод та інші.

5. Етапи та терміни виконання:

1. Вибір напрямку дослідження-добрі, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ: січень 2022р.

2. Теоретичне дослідження – вивчення теоретичних засад удосконалення управління фінансовою діяльністю підприємства: лютий 2022 р.

3. Аналітична частина дослідження – аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», ефективності управління фінансовою діяльністю та системи менеджменту підприємства: березень 2022 р.

4. Розробка рекомендацій та пропозицій – рекомендації щодо вибору стратегії розвитку ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика, удосконалення управління фінансовою діяльністю та покращення результатів діяльності підприємства, складання загального плану рекомендацій: квітень 2022 р.

5. Узагальнення результатів дослідження – оформлення пояснювальної і графічної частини МКР, складання висновків за результатами досліджень: травень 2022 р.

6. Очікувані результати. В результаті виконання МКР очікується одержання ґрунтовних рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення управління фінансовою діяльністю підприємства.

7. Вимоги до розробленої документації: Згідно «Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько. Вид. 3–е, переробл. і допов. Вінниця: ВНТУ, 2021. 64 с.

8. Порядок приймання роботи:

Засідання екзаменаційної комісії в червні 2022 р.

Попередній захист, захист перед ЕК – травень 2022 р.

Початок розробки: 01.02.2022 р.

Граничний термін виконання: 30.05.2022 р.

Розробила: _____ Черниш А.В.

Науковий керівник: _____ Лесько О. Й.

“___” _____ 202__ року