

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Планування обсягів виробництва і реалізації продукції підприємства»

за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю
«Спецзахистсервіс», Полтавська обл., м. Лубни

Студентки 2 курсу 1 м групи,
спеціальності 051 «Економіка»,
спеціалізації «Економіка та
безпека бізнесу»,
заочної форми навчання

Заброскової Євгенії
Павлівни

Науковий керівник –
канд. екон. наук, доцент

Ганечко Ірина
Григорівна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук, проф.

Блакита Ганна
Владиславівна

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ОБСЯГІВ ВИРОБНИЦТВА І РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ОБСЯГІВ ВИРОБНИЦТВА І РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СПЕЦЗАХИСТСЕРВІС».....	15
2.1. Аналіз обсягу, структури та ефективності виробництва і реалізації продукції підприємстваю.....	15
2.2. Оцінка впливу факторів на зміну обсягів виробництва і реалізації продукції ТОВ «Спецзахистсервіс».....	23
2.3. Аналіз ефективності планування обсягів виробництва і реалізації продукції підприємства.....	28
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЛАНУВАННЯ ОБСЯГІВ ВИРОБНИЦТВА І РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «СПЕЦЗАХИСТСЕРВІС».....	33
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ.....	54

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що зростаюча залежність України від міжнародних процесів, функціонування в умовах, які швидко змінюються, посилюють інтерес компаній до стратегічного та поточного планування. У процесі планування компанії мають можливість враховувати внутрішні й зовнішні фактори, які створюють сприятливі умови для бізнес-діяльності. Вивчаючи процес і варіанти вибору структури планування, компанії можуть реалізувати ефективний процес імплементації стратегії діяльності.

У вітчизняній науковій літературі ця проблема вивчається, проте обговорюються лише окремі сторони проблеми планування, тоді як українському бізнесу необхідно використовувати такі методи планування, які підходять для бізнес-ситуацій у вітчизняному бізнес-середовищі, є випробуваними та довели свою ефективність.

Дослідженню проблем планування на підприємствах присвячено наукові праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів: Бланк І. О., Бойко О.О., Варналій З. С., Васильців Т. Г., Павлик В.П., Панасюк М.А., Проценко Я.В., Петрова І.М., Рудик В.І., Романюк А. М., Степура В.В., Ситник Г. В., Тешева Л.В., Хохлов М.П., Хижняк А.М., Шпірна Д.С., Щербань О.Д., Янковська В.А. та інші. Вивчення праць науковців дозволяє більш ґрунтовно підійти до визначення основних принципів та методів планування діяльності підприємства, також виявити питання, що залишаються невирішеними.

Метою роботи є дослідження методологічних основ та практичних аспектів удосконалення планування обсягів та структури виробництва і реалізації продукції підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі сформульовані й вирішені наступні завдання:

- розглянути сутність та роль планування обсягів виробництва і реалізації продукції підприємства;
- провести аналіз обсягу та складу виробництва і реалізації продукції підприємства;
- здійснити оцінку впливу факторів на зміну величини виробництва і реалізації продукції ТОВ «Спецзахистсервіс»;
- провести аналіз ефективності планування обсягів виробництва і реалізації продукції підприємства;
- здійснити економічне обґрунтування шляхів підвищення ефективності планування обсягів виробництва і реалізації продукції ТОВ «Спецзахистсервіс».

Об’єктом дослідження є процес планування виробництва і реалізації продукції підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади планування виробництва і реалізації продукції підприємства.

Емпіричною базою дослідження є матеріали статистичної, фінансової та управлінської звітності товариства з обмеженою відповідальністю «Спецзахистсервіс», що займається оптовою торгівлею 46.42 Оптова торгівля одягом і взуттям (основний), також 13.96 Виробництво інших текстильних виробів технічного та промислового призначення; 22.19 Виробництво інших гумових виробів; 47.99 Інші види оптової торгівлі поза магазинами. Юридична адреса: вул. Індустріальна 7-А, м. Лубни Полтавська обл.

Під час проведення дослідження було застосовано **методи** аналізу та синтезу (для дослідження теоретичних аспектів особливостей планування виробництва і реалізації продукції підприємствами), коефіцієнтний метод (при оцінці ефективності господарської діяльності ТОВ «Спецзахистсервіс»), статистичний метод (для визначення виконання плану за виробництвом і реалізацією продукції підприємства), кореляційно-регресійний метод, методи прогнозування (для отримання прогнозу виробництва і реалізації продукції на наступний рік), метод експертних оцінок (при обґрунтуванні планового обсягу

виробництва і реалізації продукції), метод порівняння (для порівняння отриманих планових показників із базовими показниками).

Інформаційною базою дослідження є теоретичні напрацювання науковців з теорії управління, економіки підприємств, маркетингу, оптової реалізації продукції, фінансів підприємств. Під час написання дослідження були використані законодавчі нормативні акти України, матеріали Державної служби статистики, річна звітність досліджуваного підприємства ТОВ «Спецзахистсервіс». Розрахунки та ілюстративний матеріал, представлений у дослідженні виконані за допомогою редактору MS Excel.

Практичне значення роботи полягає в наданні результатів всебічної оцінки системи планування виробництва і реалізації продукції підприємства «Спецзахистсервіс» й розробці пропозицій щодо підвищення ефективності планування.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження була опублікована стаття на тему «Методологічні засади планування діяльності підприємства» у збірнику наукових праць студентів «Економіка і фінанси підприємства», КНТЕУ, 2021р., С. 206–211.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, 3 підрозділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Робота викладена на 57 сторінках комп'ютерного тексту, містить 8 ілюстрацій, 17 таблиць, 2 додатки, список використаних джерел налічує 51 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ОБСЯГІВ ВИРОБНИЦТВА І РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах глобалізованих викликів щодо управління підприємством весь комплекс планових робіт компанія виконує самостійно. Надання незалежності компанії означає не тільки відмову від повного регулювання всієї її діяльності, а й надання бізнес структурі широких прав щодо визначення та реалізації виробничої програми, засобів для розвитку виробництва, мотивації в роботі і відповідальності за кінцевий результат, також усвідомлення важливості безперервного вивчення ринку та готовності до кризових ситуацій в ринковому середовищі. Оскільки категорія планування має довгу історію, як і будь-яка інша категорія, вона повністю описана в науковій літературі.

Так, планування визначається як плани, що визначають майбутній стан економічної системи - це кошти, шляхи і дії для досягнення бажаного стану - невід'ємна частина управління, що складається з підготовки і практичного застосування планів [11].

Вітчизняні дослідники визначають планування як процес визначення цілей, з'ясування того, які дії потрібно вжити, хто має діяти, коли, в який спосіб і за які кошти, аби досягти бажаної мети.

Варналій З. С., відомий дослідник економічної теорії, стверджує, що на макрорівні (макроекономічне планування) формується на основі наукових оцінок, цілей, підготовки і реалізації планів (розрахунку способів їх досягнення) [4].

На мікрорівні планування має особливе значення для управління економічними процесами, які відбуваються на підприємстві, регулювання напрямків діяльності та бізнес-процесів, що забезпечує належне їх функціонування. Ряд прогнозів, програм і планів, розроблених в країнах по всьому світу, розглядаються як ключові інструменти для реалізації політики

відповідних суб'єктів на національному, міжгалузевому і регіональному рівнях [17].

Враховуючи напрацювання науковців відносно сутнісного наповнення категорії, під «плануванням» варто розуміти процес обґрунтування цілей та пріоритетів економічного розвитку бізнес структури з визначенням альтернативних варіантів та інструментів їх досягнення шляхом порівняльної оцінки можливих альтернатив та прийняття найбільш ймовірного з них в очікуваних умовах. Саме такий підхід до категорії вказує на те, що планування виступає свого роду стержнем усієї системи управління підприємством, як процес, за допомогою якого система пристосовує наявні ресурси до змін, що можуть трапитися у її внутрішньому середовищі чи зовнішньому оточенні. Для бізнесу важливість планування пояснюється тим, що чітко окреслені цілі та стратегічні орієнтири діяльності дозволяють підприємницьким структурам побачити перспективи розвитку і, відповідно до нових підходів та цілей, що декларується в планових документах, будувати свої плани на ефективне довгострокове майбутнє компанії. Отже, планування для його ефективної реалізації має формуватись, орієнтуючись на основні принципи (рис. 1.1).

Розглянемо більш детально принципи планування діяльності підприємства. Об'єктивність - планові показники мають бути засновані на ретельному вивченні фактичної інформації та реальному практичному досвіді.

Принцип науковості полягає в забезпеченні виконання умов економічних законів економічного розвитку. Здійснюється оцінка поточного рівня розвитку суб'єкта господарювання тобто планові розрахунки повинні ґрунтуватися на дослідженнях статистики економічного розвитку підприємства до початку планового періоду, а також на аналізі практичного досвіду. В цьому випадку ретроспективний період, який може бути взятий для операції, має дорівнювати майбутньому або перевищувати його.



Рис. 1.1. Основні принципи планування діяльності підприємства

Джерело: складено автором за [23, 34, 35, 46]

Правильне визначення пріоритетів полягає в забезпеченні послідовної зміни ресурсів і економічних пропозицій, підвищенні ефективності виробничої діяльності компанії, вирішенні соціальних, екологічних проблем і зосередженні уваги на ключових проблемах економічного розвитку суб'єктів господарювання.

Орієнтація на більш повне задоволення потреб суспільства, тобто потреби суспільства визначаються дослідженнями і припущеннями щодо науково правильних норм та тенденцій в їх структурах, які зорієнтовані на технологічний розвиток підприємства.

Збалансованість - це збалансоване планування ресурсного забезпечення (існуючих джерел і потреб, фінансових витрат і доходів тощо); готовності до швидкої та адекватної реакції на зміни в умовах господарювання, а також погодження у відповідність з попитом на обсяг продукції та її виробництвом.

Принцип реальності передбачає: забезпечення програми необхідними матеріалами, робочою силою, економічними і природними ресурсами і їх ефективне використання; розроблення фінансових, правових та організаційних механізмів, специфічних для реалізації програми; поєднання

різних типів планування - комплексного довгострокового і поточного, що забезпечує гармонізацію суспільних інтересів, відображає головну роль в довгострокових планах, що впливають загальний розвиток бізнес структури, в тому числі, економічний та технологічний розвиток; єдність перспективного й поточного планування, що встановлює чіткі взаємозв'язки та наступність планів, є важливою умовою планової роботи. Принцип погодженості суспільних, колективних і особистих інтересів. Використання системи інтересів суб'єкта господарювання є основна рушійна сила розвитку виробничих відносин, економічного розвитку, ефективності виробництва. Орієнтація на світові стандарти - зосередження в процесі планування на глобальних стандартах, коли мова йде про процес планування глобальних економічних, екологічних та соціальних стандартів. Адаптація - це термінова корекція запланованих питань, пов'язаних зі зміною умов і цілей економічного розвитку компанії. Принцип постійного аналізу та контролю виконання планів полягає в своєчасному вивченні і усуненні недоліків у фінансовій діяльності компаній та вжиття необхідних заходів для досягнення поставлених цілей. В свою чергу, планування базується на використанні різнобічних методів, таких як регулювання, балансування, програмування, економіко-математичне моделювання. Під методом планування розуміють конкретний спосіб, технічний прийом, за допомогою якого вирішується яка-небудь проблема планування, розраховуються числові значення показників пропозицій, стратегічних програм і планів. Методи планування повинні відповідати зовнішнім умовам господарювання, особливостям різних станів процесу становлення та розвитку ринкових відносин: врахувати специфіку діяльності об'єктів планування та різноманітних засобів і шляхів досягнення основної підприємницької мети – збільшення вартості бізнесу (рис. 1. 2).

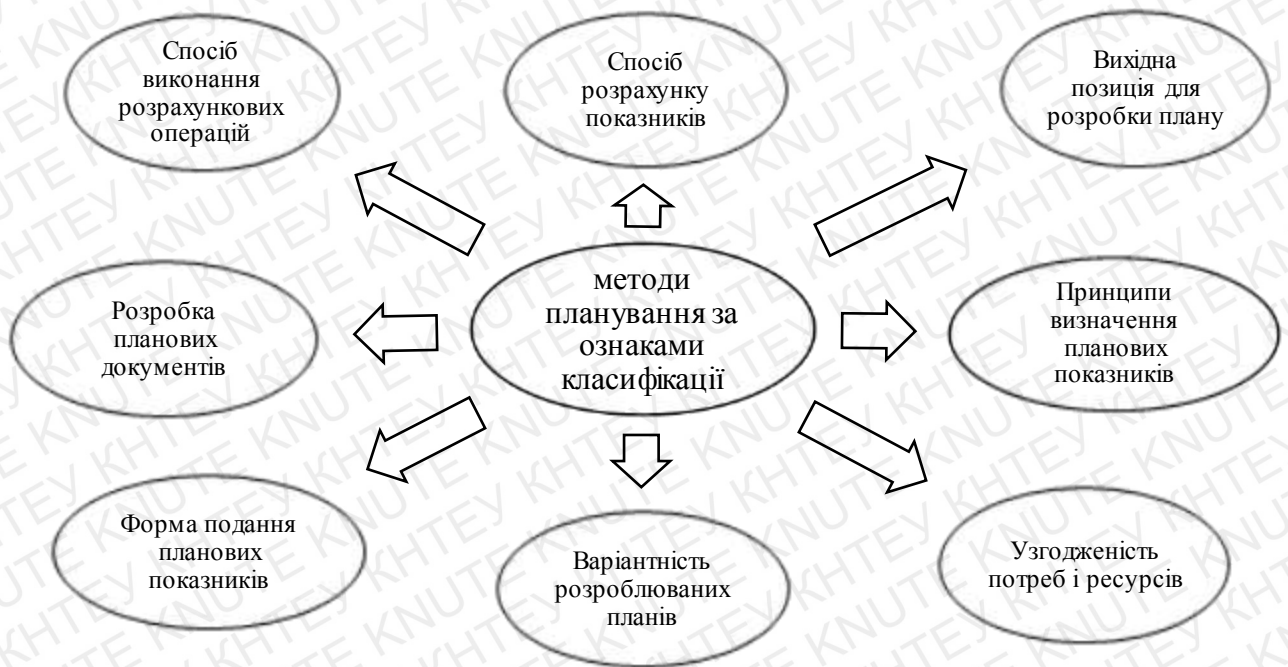


Рис. 1.2. Класифікація методів планування за різними ознаками

Джерело: складено автором за [6, 10, 17, 18, 29, 30]

Вибір того чи іншого методу планування визначається багатьма факторами, наприклад, тривалістю планового періоду, вихідною інформаційною базою, цілями і завданнями плану, кваліфікацією фінансових менеджерів, наявністю програмних продуктів і технічних засобів управління [21]. У фінансовому плануванні використовується балансовий метод. Його зміст полягає в тому, що не тільки балансуються підсумкові показники доходів і витрат, а для кожної статті витрат зазначаються конкретні джерела покриття. При цьому використовуються різні способи: нормативний, розрахунково-аналітичний, оптимізації планових рішень, економіко-математичного моделювання [22].

Нормативний метод планування застосовується рідко, його суть полягає в тому, що планові показники розраховуються на основі прогресивних норм використання ресурсів з урахуванням їх зміни в результаті організаційних і технічних заходів. період планування. Звичайно, використання цього методу на підприємстві вимагає створення відповідної

нормативної бази. У сучасних умовах ведення бізнесу компанії при використанні даного методу самостійно розробляють нормативну базу відповідно до поточних умов. Оскільки, норми і стандарти - динамічні величини, нормативний метод планування повинен дозволяти розраховувати відповідні показники на початку періоду планування з наступною зміною реалізації організаційних і технічних заходів. Сумісність з ресурсами, необхідними для забезпечення постійного та ритмічного функціонування компанії в плануванні, досягається методом балансу або матричного методу. Метод матричного планування розробляє метод рівноваги і є моделлю взаємозв'язку між виробничими одиницями та продуктивністю. Головною перевагою методу балансу та матричного методу є те, що їх використання допомагає запобігти нерівності та створити ефективні зобов'язання.

Розрахунково-конструктивний метод (метод варіантів) використовується досить часто на підприємствах, його складовими є: розробка найбільш прийнятних варіантів для прийняття рішень з урахуванням наукових висновків та практичних розробок; оцінка технічних, технологічних, екологічних та економічних можливостей, розробка заходів контролю та реалізації проекту. Слід зазначити, що вибір методу планування вимагає досконалого аналізу, щоб підприємство використовуючи той чи інший метод було спроможне зменшити свої витрати на оплату праці, на ресурсне забезпечення тощо, такими методами є методи графічного та аналітичного припущення. Розроблена версія плану повинна забезпечувати ефективність виробництва. Для досягнення цієї мети необхідно розробити різноманітні варіанти рішення та обрати найбільш ефективний. Необхідно зазначити критерії для оцінювання ефективності планування суб'єкта господарювання. Найбільш універсальним критерієм економічної ефективності є оптимізація витрат на підприємстві, тобто зниження матеріальних витрат, збільшення продуктивності праці та капіталомісткості продукції. Методи математичного програмування дозволяють вибрати найбільш ефективний варіант, враховуючи критерії оптимальності. При

оптимізації рішень щодо планування враховуються два аспекти: необхідні інвестиції та фінансові можливості, а також отримання найкращих результатів при їх використанні та в кінцевому результаті зменшити витрати на формування ресурсів підприємства. Отже, оптимальний варіант вибирають на підставі ухваленого критерію вибору: мінімум граничних витрат; максимум прибутку на одну гривню інвестованого капіталу; максимум швидкості обороту капіталу; мінімум фінансових витрат, мінімум фінансового ризику тощо. Сутність та зміст аналітичного методу планування показників полягає в тому, що на основі аналізу досягнутої величини фінансового показника, прийнятого за базу, та індексів його зміни у плановому періоді розраховується планова величина цього показника. Даний метод планування використовується при відсутності техніко-економічних нормативів, а взаємозв'язок показників може бути встановлена не прямо, а опосередковано, на основі аналізу їх динаміки і зв'язків [32].

Програмно-цільовий метод - метод управління коштами підприємства для досягнення визначених результатів з використанням наявних ресурсів та із застосуванням оцінювання ефективності використання коштів підприємства на всіх стадіях процесу планування. Слід зазначити, що даний метод дозволяє визначити проблеми, що заважають вирішити поставлені завдання та цілі підприємства; розробити програми оптимізації витрат; визначити необхідні ресурси та зробити їх розподіл в процесі планування; провести організацію системи управління проектами та забезпечити організаційну взаємодію в системі управління програмною діяльністю суб'єкта господарювання. Метод мережевого планування використовується при плануванні складних систем і управління ними, тобто використовується в ряді взаємопов'язаних робіт. Він реалізується поетапно з використанням інформаційних технологій та програмного забезпечення. Метою використання цього методу є підвищення ефективності управління системою планування підприємства. Методика техніко-економічних розрахунків включає розробку комплексної системи технологій показників економічного

розвитку та їх взаємозв'язків. В процесі розробки планових показників даний метод підтримує оптимальні обсяги виробництва на основі взаємодії попиту і пропозиції, дозволяє обрати необхідні виробничі ресурси, визначає раціональні норми їх використання, а також формулює кінцеві фінансово-економічні показники. У процесі планування формуються спільні цілі розвитку підприємства, розробляється бізнес-стратегія, яка визначає місію компанії, основні довгострокові завдання, загальний план дій, а також розподіл пріоритетів і ресурсів для досягнення глобальної мети.

Визначення конкретних завдань на певний період відображається в діючих програмах, які пов'язують всі організаційні компоненти компанії та роботу всіх функціональних підрозділів з урахуванням поточного фінансового року. Таким чином, в цьому процесі планування керівництво розробляє цілі і доводить їх до структурних підрозділів підприємства. Цей процес є потужним механізмом для координації ділової активності підприємства вказуючи на головні орієнтири кожному відділу компанії та формуючи головні цілі, які необхідно досягти протягом планового періоду.

Операційні плани - детальні програми, які присвячені вирішенню певних проблем за допомогою відповідних засобів, методів, прийомів в короткі терміни, мають вузьку спрямованість, високий рівень деталізації, характеризуються значною різноманітністю прийомів і методів. Заключним етапом процесу планування є моніторинг досягнення цілей шляхом порівняння запланованих показників з фактичними. Компанії необхідна система моніторингу, за допомогою якої можна буде постійно відслідковувати виконання ключових показників ефективності компанії. Підприємство має реагувати на негативні відхилення цих показників та негайно надавати керівництву інформацію, яка дозволить негайно вплинути на ситуацію та вирішити за допомогою різних засобів і інструментів.

Методи і механізми створення плану повинні, з одного боку, враховувати багаторічний досвід планування, а з іншого боку, покращувати відповідність вимогам ринку. Слід зазначити, що потрібно почати з

принципу адекватності планування орієнтуючись на зміни ринкового середовища. Методи планування необхідно постійно переглядати і, при необхідності, застосовувати принципово нові методи і процедури планування. Також, необхідно враховувати, що ефективність плану залежить від того, чи відповідає план фактичним умовам. Планування в масштабах компанії має орієнтуватись безперервний процес та адаптацію до мінливих умов, а сам процес планування має бути гнучким і швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. В процесі планування повинні встановлюватись необхідні зв'язки між фактичними показниками та впровадженням нових технологій, а також вдосконаленням виробничих та організаційних питань. Технологія самого плану повинна використовувати інноваційні інструменти, щоб гарантувати, що розроблені плани використовуються для своєчасного аналізу і коригування діяльності підприємства в плановому періоді.

У сьогодишньому економічному просторі є багато способів планування, яке є неодмінною умовою для успішного функціонування суб'єкта господарювання, а також адекватної орієнтації в ринкових умовах. Компанії не спроможні покращити своє фінансове становище, а також зростання впливу в ринковому середовищі без застосування планування діяльності. Формуючи свої плани підприємство спрямовує їх на максимальне використання можливостей компанії, включаючи максимальне використання всіх видів ресурсів, а також оптимізує свої витрати і як результат підвищує показники ефективності діяльності в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ОБСЯГІВ ВИРОБНИЦТВА І РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА «СПЕЦЗАХИСТСЕРВІС»

2.1. Аналіз обсягів, структури та ефективності виробництва і реалізації продукції підприємства

Обсяг виробництва і реалізації продукції є взаємозалежними показниками і на підприємстві вони повинні бути збалансованими. В умовах обмежених виробничих можливостей і необмеженого попиту на перше місце виходить обсяг виробництва продукції. Але в міру насичення ринку і посилення конкуренції не виробництво визначає обсяг продажів, а навпаки, можливий обсяг продажів є основою розробки виробничої програми. Підприємство має виробляти тільки ті товари і в такому обсязі, які воно може реально реалізувати.

Реалізація продукції – важлива заключна стадія кругообігу коштів підприємства. Від того, як організована система реалізації продукції, залежить неперервність виробничого процесу, оборотність оборотного капіталу, результати фінансово-господарської діяльності, рентабельність підприємства [4].

Досліджуване підприємство – ТОВ «Спецзахистсервіс» здійснює реалізацію своєї продукції через товарні біржі, мережу торговельних підприємств. Підприємство «Спецзахистсервіс», переважно здійснює випуск продукції під замовлення. Темпи зростання обсягу виробництва і реалізації продукції, поліпшення її якості безпосередньо впливають на обсяг витрат, на прибуток і рентабельність підприємства. Отже, на основі аналізу обсягів виробництва і реалізації продукції ТОВ «Спецзахистсервіс» має можливість регулювати свою господарську діяльність. Обсяг виробництва й продажу продукції є одним з основних показників, що характеризують діяльність

компанії, аналіз цих показників в ретроспективі має велике значення при плануванні. Проведемо аналіз динаміки основних фінансових результатів підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка фінансових результатів
ТОВ «Спецзахистсервіс» у 2018- 2020 рр.**

Показники	2018 рік	2019 рік	Абсолютний приріст, тис. грн.	Темп приросту, %	2020 рік	Абсолютний приріст, тис. грн.	Темп приросту, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	25466,7	24785,9	-680,8	-2,67	25641,8	855,9	3,5
2. Валовий прибуток, тис. грн.	14032,5	7765,4	-6267,1	-44,66	5783	-1982,4	-25,5
3. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	6310,8	3398	-2912,8	-46,16	1433,4	-1964,6	-57,8
4. Чистий прибуток, тис. грн.	5164,3	2793,3	-2371	-45,91	1175,2	-1618,1	-57,9

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Спецзахистсервіс» за 2018-2019 рр. скоротився на 2,67%, але за період 2019-2020 рр. зріс на 3,5%. Однак показник валового прибутку показав від'ємну динаміку протягом всього періоду: у 2018-2019 рр. скорочення склало 44,66%; у 2019-2020 рр. скорочення валового прибутку становило 25,5%. Така ситуація є наслідком зростання вартості сировини, яку закуповує підприємство для виготовлення продукції. У 2019- 2020 рр. фінансовий результат до оподаткування скоротився на 57,8%, для порівняння, у 2018-2019 рр. його динаміка теж була від'ємною та склала 46,16%. У 2020 р. чистий прибуток становив 1175,2 тис. грн., що на 57,9% менше, ніж чистий прибуток за підсумками 2019 року. Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Спецзахистсервіс» протягом досліджуваного періоду майже не змінився, а обсяги чистого прибутку помітно скоротилися (Додаток В). Це означає, що підприємство має

проблеми із збільшенням обсягів реалізації при зростанні витрат на виробництво. Отже, важливим напрямом удосконалення діяльності ТОВ «Спецзахистсервіс» є вжиття заходів щодо підвищення обсягу його виробництва і реалізації продукції. Це є необхідним, зважаючи на динаміку витрат та чистого прибутку в досліджуваному періоді. Отже, можна стверджувати що зміни в формуванні чистого доходу від реалізації продукції підприємства були незначні, так чистий дохід від реалізації продукції в 2018 році склав 25466,7 тис. грн.; у 2019 році 24785,9 тис. грн., що на 680,8 тис. грн. менше ніж у 2018 році, у 2020 році – 25641,8 тис. грн., що на 855,9 тис. грн. більше ніж у 2019 році. Щодо чистого прибутку тут відбулися значні зміни, так у 2018 році чистий прибуток склав 5164,3 тис. грн., у 2019 році – 2793,3 тис.грн. що на 2371 тис грн. менше ніж у 2018 році; у 2020 році чистий прибуток склав 1175,2 тис. грн. що на 1618,1 тис. грн. менше ніж у 2019 році, що свідчить про зростання витрат підприємства. Проведемо дослідження змін операційних витрат ТОВ «Спецзахистсервіс» за 2018-2020 роки в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка обсягів операційних витрат
ТОВ «Спецзахистсервіс» у 2018- 2020 рр.**

Показники	2018 рік	2019 рік	Абсолют- ний приріст, тис. грн.	Темп приросту, %	2020 рік	Абсолют- ний приріст, тис. грн.	Темп приросту , %
Матеріальні затрати	7519,13	13757,67	6238,54	82,97	14691,54	933,87	6,79
Витрати на оплату праці	3132,97	4663,62	1530,65	48,86	5169,25	505,63	10,84
Відрахування на соціальні заходи	783,24	932,72	149,48	19,08	1360,33	427,60	45,84
Амортизація	2506,38	2564,99	58,61	2,34	3536,85	971,86	37,89
Інші операційні витрати	1723,13	1399,09	-324,05	-18,81	2448,59	1049,50	75,01
Разом	15664,85	23318,09	7653,23	48,86	27206,56	3888,47	16,68

Проведений аналіз динаміки обсягів операційних витрат ТОВ «Спецзахистсервіс» (табл. 2.2 та рис. 2.1) свідчить, що майже всі операційні витрати щорічно зростали. Так матеріальні витрати у 2019 році зросли на

82,97 % в порівнянні з 2018 роком та у 2020 році на 6,79% в порівнянні з 2019 роком. Витрати на оплату праці значно зросли (табл. 2.2 та рис. 2.1) у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 48,86%, у 2020 році зростання склало 10,84% в порівнянні з 2019 роком. Інші операційні витрати у 2019 році зменшились на 18,81% в порівнянні з 2018 роком, у 2020 році навпаки інші операційні витрати зросли на 75,01% в порівнянні з 2019 роком. Амортизація у 2019 році зросла незначно на 2,34% в порівнянні з 2018 роком, та зростання по даній статті склало 37,89% в порівнянні з 2019 роком. Таким чином, підприємство нарощує обсяги операційних витрат, загалом за 2020 рік він зріс на 3888,47 тис.грн або на 16,68%; в 2019 році темп приросту були значно вищі та склали 48,86% в порівнянні з 2018 роком. Негативним чинником є те, що доходи підприємства, в тому числі, від операційної діяльності, в 2019 р. скорочувалися, в 2020 р. незначно зросли, а витрати зростають більш швидкими темпами. Найбільша частка витрат досліджуваного підприємства – це матеріальні витрати.

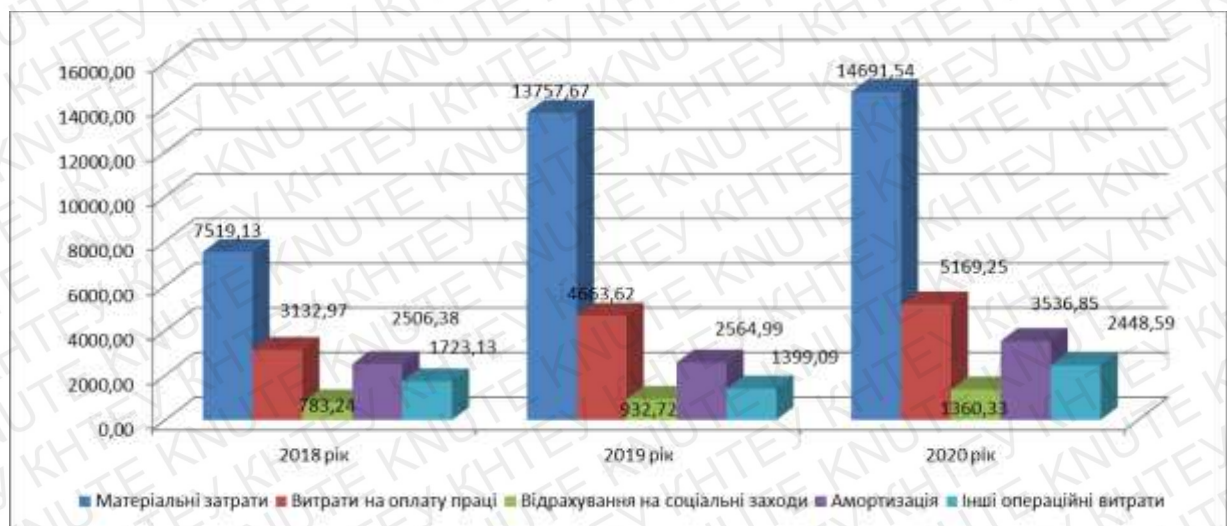


Рис. 2.1. Динаміка елементів операційних витрат ТОВ «Спецзахистсервіс» у 2018-2020 рр. (тис. грн.)

У табл. 2.3 наведено оцінку асортиментної структури виробництва і реалізації продукції підприємства протягом досліджуваного періоду. Як видно з табл. 2.3 та Додаток Г, найзначніше зростання показали асортиментні групи плащ-намети – 34% у загальному обсязі виробництва і реалізації продукції у 2020 році і склали 10461,9 тис. грн., що в порівнянні з 2019 роком

на 676,4 тис. грн більше; товари по спецзахисту зменшили свою частку у загальному обсязі виробництва і реалізації продукції у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 2,1%, але уже в 2020 році частка знову зростає в порівнянні з 2019 роком на 1,2 в.п. і склала 27,2%, в цілому за досліджуваний період даний вид товару у структурі виробництва і реалізації продукції займає другу сходинку; захисні костюми – 18,1% у 2020 році і зросла частка в порівнянні з 2019 роком на 2,7 в.п., також зростання в 2019 році порівняно з 2018 роком склало 5 в.п.

Таблиця 2.3

**Асортиментна структура виробництва та реалізації продукції ТОВ
«Спецзахистсервіс» у 2018- 2020 рр.**

Позиції	2018		2019		2020	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Товари по спецзахисту	8587,4	28,1	7733,2	26	8369,5	27,2
Плащ-намети	9901,5	32,4	9785,5	32,9	10461,9	34
Протигази	4339,5	14,2	5086,1	17,1	4677,1	15,2
Захисні костюми	3178,2	10,4	3896,3	13,1	5569,4	18,1
Халати	305,6	1	446,1	1,5	430,8	1,4
Костюми ОЗК Л-1	580,6	1,9	475,9	1,6	369,2	1,2
Одяг для полювання та рибалки	1283,5	4,2	892,3	3	615,4	2
Інші товари	2383,7	7,8	1427,7	4,8	276,9	0,9
Всього	30560	100	29743,1	100	30770,2	100

Якщо розглядати динаміку виробництва і реалізації продукції за складовими у вартісному виразі, то слід зазначити, що протягом 2018-2020 рр. відбулося зростання за групами «плащ-намети» на 560,4 тис. грн. в порівнянні з 2018 роком; «протигази» на 337,6 тис. грн. у 2020 році в порівнянні з 2018 роком; «захисні костюми» на 2391,2 тис. грн. у 2020 році порівняно з 2018 роком; «халати» на 125,2 тис. грн. у 2020 році порівняно з базовим 2018 роком. За усіма іншими складовими асортименту спостерігалось скорочення, так виробництво і реалізація товарів по спецзахисту зменшились на 217,9 тис. грн. у 2020 році порівняно з 2018 роком; виробництво і реалізація одягу для полювання та рибалки зменшилось на 668,1 тис. грн. у 2020 році порівняно з 2018 роком; значне зменшення відбулося щодо виробництва та реалізації

інших товарів підприємства, а саме у 2020 році порівняно з 2018 роком зменшення склало 2106,8 тис. грн. в даній асортиментній групі. Для більш детального аналізу діяльності підприємства щодо достатніх чи не достатніх обсягів виробництва та реалізації продукції, проведемо оцінку показників ефективності діяльності ТОВ «Спецзахистсервіс» за досліджуваний період 2018-2020 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка показників ефективності діяльності ТОВ
«Спецзахистсервіс» в 2018-2020 рр.**

Показник	Значення показника			Темп зростання (ланцюговий, %)		Темп зростання (базисний, %)	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2018
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	25466,7	24785,9	25641,8	-2,67	3,45	-2,67	0,68
Собівартість реалізації продукції, тис. грн.	11434,2	17020,5	19858,8	148,86	116,68	148,86	173,68
Частка собівартості у обсязі реалізації продукції підприємства	0,37	0,57	0,65	152,94	112,78	152,94	172,49
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	14032,5	7765,4	5783	55,34	74,47	55,34	41,21
Рентабельність продажів, %	55,10	31,33	22,55	56,86	71,99	56,86	40,93
Рентабельність продукції, %	122,72	45,62	29,12	37,18	63,83	37,18	23,73
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	9842	8223	10772	83,55	131,00	83,55	109,45
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	1715	948	1770	55,27	186,69	55,27	103,19
Співвідношення КЗ/ДЗ	0,17	0,12	0,16	66,16	142,51	66,16	94,28

Показник питомих витрат виявив співвідношення собівартості проданих ТОВ «Спецзахистсервіс» до обсягу виробництва і реалізації продукції. Так, частка операційних витрат (собівартості) ТОВ «Спецзахистсервіс» зросла до 65% в 2020 році, тоді як в 2018 році вона становила 37%. Така тенденція зміни показника питомих витрат разом із майже незмінним показником обсягу реалізації продукції призвела до значного скорочення прибутковості підприємства у представленому періоді.

Зростання витрат підприємства ТОВ «Спецзахистсервіс» призвело й до скорочення обсягів чистого прибутку. Динаміка рентабельності продажів як одного з основних показників діяльності підприємства, який показує, яку

суму прибутку одержує підприємство з кожної гривні проданої продукції, показана на рис. 2.4.

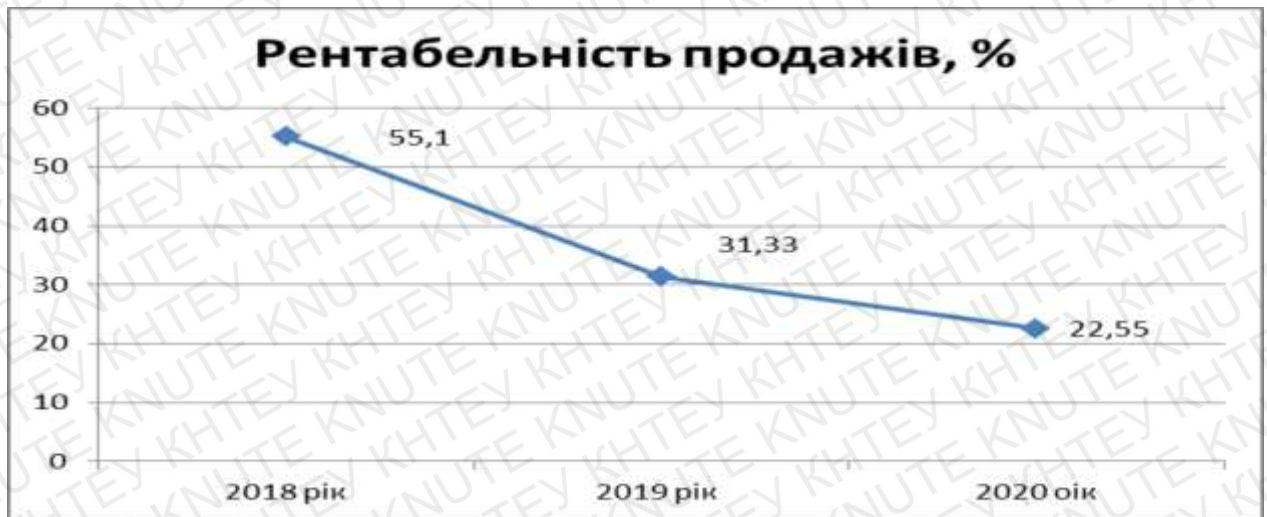


Рис. 2.4. Динаміка рентабельності продажів ТОВ «Спецзахистсервіс» у 2018-2020 рр.

Так, показник рентабельності продажів у 2018 р. склав 55,1%, в 2019 р. він скоротився до 31,33% та у 2020 р. його значення становило 22,55%. В цілому, навіть показник 2020 р. можна вважати достатнім, але враховуючи динаміку, варто зазначити, що ефективність бізнесу знижується. Аналіз ефективності діяльності за іншими показниками рентабельності ТОВ «Спецзахистсервіс» в досліджуваному періоді показав, що у 2020 році, порівняно з попередніми періодами, наявна тенденція зниження рентабельності продукції : від 122,72 % до 46,62% у 2019 р. та до 29,12% у 2020 р. Що стосується зміни обсягів дебіторської заборгованості, то цей показник впливає на обсяги доходів, оскільки вони будуть потенційно отримані пізніше. Протягом 2018-2020 рр. даний показник зріс на 9,45%, що вказує на менш ефективне управління дебіторською заборгованістю на підприємстві «Спецзахистсервіс». Щодо кредиторської заборгованості, то у 2018-2020 рр. спостерігалася її зростання на 3,19% (на 55 тис. грн.), але якщо подивитися на динаміку заборгованості протягом останнього року, то зростання кредиторської заборгованості склало 86,69%, а дебіторської – 31% у 2020 р., порівняно із 2019 р. ТОВ «Спецзахистсервіс» упродовж досліджуваного періоду мало активне сальдо заборгованості – обсяги

кредиторської заборгованості є меншими за обсяги дебіторської. Зокрема, наприкінці 2020 р. зіставлення сум дебіторської заборгованості (10772 тис. грн.) і кредиторської заборгованості (1770 тис. грн.) вказує, що кредиторська заборгованість на 9002 тис. грн. є меншою, ніж дебіторська заборгованість. Таке становище є незадовільним для підприємства ТОВ «Спецзахистсервіс», оскільки означає, що підприємство у більшій мірі змушене кредитувати покупців, ніж самому користуватися позиковими коштами у вигляді заборгованості перед кредиторами. На обсяги виробництва та реалізації продукції підприємства значною мірою впливає оборотність активів (рівень ділової активності підприємства). Результати оцінки ділової активності ТОВ «Спецзахистсервіс» за 2018-2020 роки наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників ділової активності ТОВ «Спецзахистсервіс»
у 2018-2020 рр.**

Показники	2018	2019	2020	Приріст, 2020/2018	
				Абсолютний тис. грн.	Відносний,%
1. Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	25466,7	24785,9	25641,8	175,1	0,69
2. Чистий прибуток, тис. грн.	5164,3	2793,3	1175,2	-3989,1	-77,24
3. Одноденна виручка, тис. грн.	70,74	68,85	71,23	0,49	0,69
4. Вартість оборотних активів, тис. грн.	15483,4	16998,7	16595,2	1111,8	7,18
5. Тривалість обороту оборотних активів, дні	219	247	233	14	x
6. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,64	1,46	1,55	-0,10	x
7. Рентабельність оборотних активів, %	33,4	16,4	7,1	-26,3	x

За період 2018-2020 рр., тривалість обороту оборотних засобів ТОВ «Спецзахистсервіс» зросла на 14 днів і спричинила зміни коефіцієнта оборотності оборотних активів. За 2018-2020 рр. коефіцієнт оборотності оборотних активів скоротився на 0,1 пункти. Це було спричинено незначним зростанням чистого доходу від реалізації продукції при значному зростанні середньої вартості оборотних засобів за відповідний період 2018-2020 рр. Що ж стосується рентабельності оборотних засобів, то тут наявна негативна

динаміка за аналізований період часу: від 33,4% у 2018 році до 7,1% у 2020 р., що відбулося внаслідок скорочення чистого прибутку ТОВ «Спецзахистсервіс» за відповідний період, а саме: зменшення чистого прибутку склало у 2020 році порівняно з 2018 роком 77,24% або 3989,1 тис. грн. Проаналізувавши ефективність використання оборотних засобів на ТОВ «Спецзахистсервіс», можна зазначити проблему, що пов'язана уповільнення їх оборотності. Через нестачу власних вільних коштів підприємству доводиться наращувати позикові кошти. Також слід зазначити, що на ТОВ «Спецзахистсервіс» у 2020 рр. зріс показник чистого доходу на 175,1 тис. грн. (0,69%) в порівнянні з 2018 роком. Отже проведене дослідження вказує, що на підприємстві «Спецзахистсервіс» знижується рівень ефективності діяльності. Негативним для підприємства є те що майже всі операційні витрати щорічно зростали, це безпосередньо вплинуло на скорочення операційного прибутку підприємства та чистого прибутку. Значними є обсяги дебіторської заборгованості в порівнянні з кредиторською заборгованістю, це означає, що підприємство у більшій мірі змушене кредитувати покупців, ніж самому користуватися позиковими коштами.

2.2. Оцінка впливу факторів на зміну обсягів виробництва і реалізації продукції ТОВ «Спецзахистсервіс»

Встановлено, що розвиток підприємства потребує достатнього, постійного і своєчасного ресурсного забезпечення, у цьому зв'язку важливо проаналізувати чинники, які мають вплив на рівень ефективності підприємства. Проведемо факторний аналіз впливу використання основних засобів на обсяг виробництва і реалізації продукції підприємства методом абсолютних різниць (табл. 2.6), в якості факторів впливу розглянемо зміну вартості основних засобів та фондівіддачі. Для підприємства, яке займається виробничою діяльністю, на нашу думку, ці чинники є важливими. Дані табл. 2.6 свідчать, що показники фондівіддачі ТОВ «Спецзахистсервіс» мають

тенденцію до зростання, а показники фондомісткості відповідно до скорочення.

Таблиця 2.6

Факторний аналіз впливу використання основних засобів на обсяг виробництва і реалізації продукції ТОВ «Спецзахистсервіс» у 2018-2020 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
1. Обсяг виробництва і реалізації продукції підприємства, тис. грн.	30560,04	29743,08	30770,16	-816,96	1027,08
2. Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис.грн.	40,9	39,85	39,15	-1,05	-0,7
3. Фондовіддача, грн./грн.	747,19	746,38	785,96	-0,81	39,58
Вплив факторів на обсяг виробництва і реалізації продукції підприємства, тис. грн.:					
- зміна вартості основних засобів, тис. грн.		-784,55	-522,47		
- зміна рівня ефективності використання основних засобів (фондовіддача), тис. грн.		-32,28	1549,56		

Обчислені показники фондовіддачі підприємства показали, що їх рівень в 2020 році становив 785,96 грн., тобто на 1 грн. вартості основних засобів приходилося 785,96 грн. виробництва і реалізації продукції. Слід також зазначити, що у 2020 році спостерігалися вищі показники фондовіддачі, ніж у 2018-2019 рр. Загальний обсяг виробництва і реалізації продукції підприємства ТОВ «Спецзахистсервіс» зменшився у 2019 році на 816,96 тис. грн. за рахунок фактору зменшення вартості основних засобів на 784,55 тис. грн. та також зниження рівня ефективності використання основних засобів (фондовіддачі) на 32,28 тис. грн. У 2020 році відбулося зростання обсягу виробництва і реалізації продукції підприємства на 1027,08 тис. грн. На зміну вплинуло зростання рівня ефективності використання основних засобів (фондовіддачі) на 1549,56 тис. грн.. Проведене дослідження вказує на ефективне використання основних засобів підприємства тобто відсутні прості обладнання, максимальне використання виробничих потужностей. До факторів, які здійснюють суттєвий вплив на фінансові результати діяльності підприємства, крім виробничо-технічних активів,

також можна віднести вплив діяльності персоналу. Продуктивність праці впливає на загальну ефективність підприємства ТОВ «Спецзахистсервіс» та на обсяги виробництва та реалізації продукції, зокрема. Слід зазначити, що різні форми мотивації, особливо рівень оплати праці істотно впливають на якість роботи персоналу, а отже, і на обсяг виробництва і реалізації продукції і рівень прибутку підприємства. Факторний аналіз впливу трудових ресурсів на обсяг виробництва і реалізації продукції підприємства методом абсолютних різниць ТОВ «Спецзахистсервіс» у 2018-2020 рр. наведено в табл. 2.7

Таблиця 2.7

Факторний аналіз впливу персоналу на обсяг виробництва і реалізації продукції ТОВ «Спецзахистсервіс» у 2018-2020 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
1. Обсяг виробництва і реалізації продукції підприємства, тис. грн.	30560,04	29743,08	30770,16	-816,96	1027,08
2. Середньоспискова чисельність робочих, люд.	29	27	27	-2,00	0,00
3. Виробіток на одного працюючого, тис. грн.	1053,79	1101,6	1139,64	47,81	38,04
Вплив факторів на обсяг виробництва і реалізації продукції підприємства, тис. грн.:					
- зміна виробітку на одного працюючого, тис. грн		-2107,82	-		
- зміна чисельності працюючих, тис. грн		1290,86	1027,08		

Результати аналізу дозволяють зробити висновок, що рівень виробітку збільшився впродовж досліджуваного періоду на 8,15%. Причому, за останній рік показник виробітку продукції підприємства зростав на фоні незмінної чисельності персоналу. Загальний обсяг виробництва і реалізації продукції підприємства ТОВ «Спецзахистсервіс» зменшився у 2019 році на 816,96 за рахунок зменшення виробітку одного працюючого на 2107,82. У 2020 році відбулося зростання обсягу виробництва і реалізації продукції підприємства на 1027,08 тис. грн. На такі зміни вплинула стабільність та незмінність чисельності працюючих на підприємстві. Факторний аналіз впливу обсягів та ефективності використання оборотних активів,

рентабельності продажів на обсяг виробництва і реалізації продукції ТОВ «Спецзахистсервіс» у 2018-2020 рр. наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Факторний аналіз впливу обсягів та ефективності використання оборотних активів, рентабельності продажів на обсяг виробництва і реалізації продукції ТОВ «Спецзахистсервіс» у 2018-2020 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст	
	2020	2019	2020	2019/2018	2020/2019
1. Обсяг виробництва і реалізації продукції підприємства, тис. грн.	30560,04	29743,08	30770,16	-816,96	1027,08
2. Середньорічні залишки оборотних активів, тис. грн.	14901,7	16241,05	16796,95	1339,35	555,9
3. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,64	1,46	1,55	-0,18	0,09
4. Рентабельність оборотних активів	0,334	0,164	0,071	-0,17	-0,093
5. Рентабельність продажів	55,1	31,33	22,55	-23,77	-8,78
Вплив факторів на обсяг виробництва і реалізації продукції підприємства, тис. грн.:					
- зміна обсягу оборотних коштів;		2196,53	811,61		
- зміна коефіцієнта оборотності оборотних активів		-2923,39	1511,73		
- зміна рівня рентабельності оборотних активів		-2533,29	-1510,42		
- зміна рівня рентабельності продажів		-726412,15	-261144,24		

Результати аналізу впливу обсягів оборотних активів, рентабельності оборотних активів та продажів на обсяг виробництва і реалізації продукції підприємства з використанням методу абсолютних різниць у 2018-2020 рр. показав, що рівень виробітку збільшився впродовж досліджуваного періоду на 1027,08 тис. грн. Причому, за 2020 рік показник виробітку продукції ТОВ «Спецзахистсервіс» зростав на фоні зміни обсягу оборотних активів на 811,61 тис. грн., також за рахунок зміни коефіцієнта оборотності оборотних активів. Слід зазначити, збільшення обсягу виробництва та реалізації продукції ТОВ «Спецзахистсервіс» можливе за рахунок: нарощення обсягів виробництва і реалізації основних видів продукції; здійснення заходів щодо підвищення продуктивності праці персоналу; зменшення витрат на

виробництво продукції; грамотної побудови договірних відносин з постачальниками, посередниками, покупцями; покращення системи маркетингу на підприємстві (необхідно реалізовувати тільки ту продукцію, що безумовно буде затребуваною, тому потрібно згрупувати свою продукцію за ознакою рентабельності і зосередити увагу на тих видах, які є високорентабельними); удосконалити виробництво та реалізацію тих видів продукції, що мають середній рівень рентабельності, а низьким рівнем рентабельності поступово зняти з виробництва та реалізації; постійного проведення аналізу ринку, поведінки споживачів і конкурентів.

Не тільки зазначені чинники, а й цілий комплекс інших факторів впливає на обсяг виробництва та реалізації продукції компанії. Серед них можна зазначити : асортимент виробництва; якість продукції; собівартість; рівень цін реалізації. Якщо зростають обсяги виробництва й реалізації, то відповідно, збільшується чиста виручка, операційний та чистий прибуток. Якщо обсяг виробництва зростає у звітному періоді, а обсяг реалізації залишається незмінним, то зростають витрати, які призводять до зниження доходу в даному звітному періоді. Зміна асортименту в бік виробництва більш рентабельної продукції призводить до зростання обсягу чистого доходу від реалізації, і навпаки. Якщо підприємство підвищує якість продукції за рахунок зростання витрат на виробництво, то це призводить до зменшення обсягу виручки від реалізації за незмінних цін реалізації. Якщо ж ціни на продукцію зростають за незмінних витрат на виробництво, то це збільшує суму виручки від реалізації, а отже, і дохід підприємства. Зниження собівартості призводить до збільшення доходів, і навпаки. Відповідно, важливого значення набуває формування оптимальної стратегії збуту. Якщо підприємство вибирає стратегію стимулювання збуту, тоді воно зацікавлене в збільшенні своєї присутності на певному ринку (максимізації частки на ринку). На формування обсягів доходів та реалізації продукції впливають зовнішні фактори, які не залежать від управлінських дій підприємства, це інфляційні процеси в економіці, податкові зміни, політичні та соціальні

фактори, введення обмежень, ліцензування, тощо. Планування, прогнозування обсягів виробництва та реалізації продукції, введення системи бюджетування в цілому покращують результативність бізнесу. Для більш детального аналізу та виявлення вразливих місць в діяльності ТОВ «Спецзахистсервіс» необхідно провести оцінку ефективності планування діяльності та виконання плану за виробництвом і реалізацією продукції підприємства.

2.3. Аналіз ефективності планування обсягів виробництва і реалізації продукції підприємства

Дослідження системи планування виробництва і реалізації продукції у діяльності ТОВ «Спецзахистсервіс». Слід зазначити, що підприємство не використовує спеціальні методики для планування виробництва і реалізації продукції. Отримання планових показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Спецзахистсервіс» на перспективу здійснюється за допомогою наступного підходу, який ґрунтується на таких компонентах: історичній оцінці діяльності тенденцій розвитку підприємства, побудованих на результатах діагностики операційної діяльності; імовірнісній оцінці очікуваного прибутку і стратегічному виборі бажаного результату в майбутньому. ТОВ «Спецзахистсервіс» застосовує метод кореляційно-регресійного аналізу для формування на моделі прогнозування трьох видів: обсягів реалізації продукції; змінних витрат і умовних постійних витрат. Таким чином, складений за представленою методикою прогнозний фінансовий звіт використовується як інструмент планування та моніторингу виробництва і реалізації продукції для ТОВ «Спецзахистсервіс», оскільки вказує на наявні тенденції щодо змін його складових та визначає орієнтири для подальших змін та покращень на підприємстві щодо зміцнення його фінансового стану. Отже, за отриманим розрахунком очікується зростання виробництва і реалізації продукції та прибутковий стан діяльності ТОВ

«Спецзахистсервіс». Однак, незважаючи на представлене обґрунтування, даний спосіб планування не є вичерпно ефективним для досліджуваного підприємства. Оцінку виконання плану за виробництвом і реалізацією продукції підприємства було розпочато з вивчення його динаміки в цілому по підприємству, яку розглянуто не лише порівняно з даними минулого року, але і з фактичними показниками за весь досліджуваний період. Була вивчена динаміка виконання плану за валовим виробництвом і реалізацією продукції підприємства з урахування податків за 2018-2020 рр. Аналітичні дані по ТОВ «Спецзахистсервіс» наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Динаміка виконання плану виробництва і реалізації продукції
ТОВ «Спецзахистсервіс» за 2018-2020рр., тис. грн.**

Рік	План	Факт	Приріст абсолютний (+/-)	Темп приросту, %
2018	25212	25466,7	254,7	0,99
2019	26273	24785,9	-1487,1	-6,01
2020	26962	25641,8	-1320,2	-5,15

На підставі даних, наведених в табл. 2.9 можна зробити висновок, що протягом 2018-2020 рр. спостерігалася від'ємна динаміка щодо виконання плану виробництва й реалізації продукції підприємства «Спецзахистсервіс». Так, якщо у 2018 р. спостерігалася перевиконання плану на 0,99%, то динаміка виконання плану у наступні періоди була негативною. Так, у 2019 р. план за виробництвом і реалізацією продукції підприємства не досяг відмітки в 100 % і склав 93,99 % від запланованого рівня; аналогічно у 2020 р. – 94,85% від запланованого плану виробництва і реалізації продукції. Дані табл. 2.9 свідчать про те, що плановий обсяг реалізації продукції підприємства для ТОВ «Спецзахистсервіс» по роках розподілявся практично рівномірно. Найбільший приріст його спостерігається у даному інтервалі у 2019 р. порівняно із 2018 р. (1061 тис. грн. або 4,2 %), а вже у 2020 р. порівняно із 2019 р. плановий обсяг виробництва і реалізації продукції встановлений лише на 2,6% більше (+689 тис. грн.). Можемо зробити

висновок, що не тільки зовнішні фактори негативно впливають на фінансові результати діяльності, а й внутрішня система планування на підприємстві є недостатньо ефективною, підприємство знижує очікування та встановлює все нижчі планові показники виробництва і реалізації продукції. Подальший аналіз передбачає вивчення результатів виробництва і реалізації продукції по основних асортиментних групах протягом 2020 року, що наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка виконання плану виробництва і реалізації продукції ТОВ «Спецзахистсервіс» по окремих асортиментних групах у 2020 р.

Асортиментна група	Обсяг реалізації продукції підприємства, тис. грн.		Питома вага, %		Абсолютний приріст, (+/-)	Темп приросту, %
	План	Факт	План	Факт		
Товари по спецзахисту	9511,1	8369,5	29,3	27,2	-1141,6	-12,0
Плащ-намети	10555,2	10461,9	32,5	34	-93,3	-0,9
Протигази	5055,1	4677,1	15,6	15,2	-378	-7,5
Захисні костюми	5563,3	5569,4	17,1	18,1	6,1	0,1
Халати	450	430,8	1,4	1,4	-19,2	-4,3
Костюми ОЗК Л-1	370	369,2	1,1	1,2	-0,8	-0,2
Одяг для полювання та рибалки	650,2	615,4	2,0	2	-34,8	-5,4
Інші товари	285,1	276,9	0,9	0,9	-8,2	-2,9

Як бачимо, за групою «Товари по спецзахисту» відсоток виконання плану, як зазначалося, склав 88 %, що відповідає недоотриманню обсягів виробництва і реалізації продукції у розмірі 1141,6 тис. грн. (12%); за групою по «Плащ-намети» – 99,1 %, що відповідає зниженню в розмірі 99,3 тис. грн. (0,9%). Обсяг реалізації продукції підприємства за групою «Протигази» у 2020 р. склав 4677,1 тис. грн. і не досяг рівня планового завдання на 378 тис. грн. або 7,5%. За групою «Захисні костюми» ТОВ «Спецзахистсервіс» виконав плановий обсяг реалізації продукції підприємства – перевиконання становило лише 0,1%. Щодо груп «Халати», «Костюми ОЗК Л-1», «Одяг для полювання та рибалки» та «Інші товари» недовиконання плану коливалося від 4,3% до 2,9%. Як було зазначено, в цілому по ТОВ «Спецзахистсервіс» недовиконання плану виробництва і реалізації продукції за 2020 р. склало

790 тис. грн., або 5,15%. Встановлено, що за групою товарів по спецзахисту план у 2020 р. виконаний лише на 88%; найбільший відсоток виконання плану (100,1%) спостерігався по реалізації захисних костюмів. Слід зазначити, що це єдина асортиментна група, за якою підприємство отримало запланований обсяг виробництва і реалізації продукції. В цілому, в 2020 р. спостерігалася від'ємна динаміка виробництва і реалізації продукції, а планові показники не були виконані. Зменшення виробництва і реалізації продукції пояснюється рядом зовнішніх чинників, в першу чергу, конкуренцією, яку складають підприємства, що виробляють та продають аналогічну продукцію, організовані ринки, та інші виробники, що мають подібний асортимент. Таким чином, проведена оцінка системи планування виявила наступні недоліки: Проведений аналіз фінансових результатів показав, що показники мають негативну тенденцію в 2020 р. в порівнянні з 2018 р. Зокрема, йдеться про основні показники діяльності: прибуток від реалізації продукції, фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток скоротилися. Обсяг реалізації продукції підприємства ТОВ «Спецзахистсервіс» протягом досліджуваного періоду майже не змінився у динаміці при тому, що витрати на реалізацію значно зросли та обсяги чистого прибутку помітно скоротилися. Аналіз ефективності використання оборотних засобів ТОВ «Спецзахистсервіс» виявив уповільнення оборотності оборотних активів, що свідчить про зниження ефективності операційної діяльності підприємства. така ситуація призводить до нарощування позикових засобів досліджуваного підприємства та погіршення його ліквідності та платоспроможності. Аналіз динаміки виробництва і реалізації продукції за складовими показав, що протягом 2018-2020 рр. за рядом чотирьох асортиментних груп відбулося зростання реалізації, за всіма іншими складовими асортименту спостерігалось скорочення. Це вказує на недостатню збалансованість асортименту підприємства. Оцінка співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей виявила незадовільну для підприємства ТОВ «Спецзахистсервіс» тенденцію –

підприємство в основному змушене кредитувати покупців, а не користуватися позиковими коштами (товарним кредитом). Розрахований показник ресурсовіддачі ТОВ «Спецзахистсервіс» має тенденцію до скорочення – що свідчить про скорочення ефективності використання економічного потенціалу ТОВ «Спецзахистсервіс». Проведена бальна оцінка внутрішніх чинників ТОВ «Спецзахистсервіс», що впливають на обсяг реалізації продукції підприємства показує незначне підвищення позитивного впливу досліджуваних чинників на обсяг реалізації продукції підприємства у 2020 р. в порівнянні з 2019 р., однак цього не достатньо, щоб покращити вплив внутрішніх чинників ТОВ «Спецзахистсервіс» на обсяг реалізації продукції підприємства до рівня 2018 року. Отримана оцінка системи планування виробництва і реалізації продукції ТОВ «Спецзахистсервіс» показала, що вона базується на: 1) історичній оцінці діяльності і тенденцій розвитку підприємства, побудованих на результатах діагностики операційної діяльності; 2) імовірнісній оцінці очікуваного прибутку і стратегічному виборі бажаного результату в майбутньому. Такий підхід не є ефективним, оскільки не враховує вплив внутрішніх чинників на обсяг реалізації продукції підприємства та потребує удосконалення. В цілому, по ТОВ «Спецзахистсервіс» недовиконання плану виробництва і реалізації продукції за 2020 склало 689 тис. грн. або 6,17 %. Найменше виконання плану спостерігалось за групою «Товари по спецзахисту» – план у 2020 р. виконаний лише на 88%; найбільший відсоток виконання плану (100,1%) спостерігався по реалізації захисних костюмів. Слід зазначити, що це єдина асортиментна група, за якою підприємство отримало запланований обсяг виробництва і реалізації продукції. Що стосується 2019 р., то у цьому році підприємство недоотримало 1487,1 тис. грн. через неналежне виконання плану та недостатню ефективність системи планування. Отже, на підприємстві не впроваджено бюджетування, а також не формуються плани на довгостроковий період, що призводить до негативних наслідків.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЛАНУВАННЯ ОБСЯГІВ ВИРОБНИЦТВА І РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «СПЕЦЗАХИСТСЕРВІС»

У попередньому розділі проведено оцінку існуючої системи планування виробництва і реалізації продукції ТОВ «Спецзахистсервіс» та встановлено, що її не можна вважати ефективною, оскільки визначено ряд існуючих недоліків, серед яких вказано невиражену динаміку зміну виробництва і реалізації продукції ТОВ «Спецзахистсервіс» протягом досліджуваного періоду, недостатньо ефективне використання ресурсів підприємства, що залучені у створення виробництва і реалізації продукції, відсутня обґрунтована система планування виробництва і реалізації продукції, що відображено у недотриманні планових показників тощо. У рамках програми оптимізації діяльності ТОВ «Спецзахистсервіс» запропоновано впровадити Систему контролю за виконанням плану виробництва і реалізації продукції ТОВ «Спецзахистсервіс» який сприятиме покращенню роботи підприємства, правильному розподілу навантаження між персоналом та досягнення його за рахунок ефективної мотивації. Пропонуються також такі напрями вдосконалення господарської діяльності підприємства в цілому: формування культури ефективної праці; впровадження системи мотивації праці; запровадження системи планування обсягів виробництва та реалізації продукції; запровадження системи контролю за виконанням плану виробництва і реалізації продукції ТОВ «Спецзахистсервіс». Пропонуємо наступні принципи формування та використання системи контролю за виконанням плану виробництва й реалізації продукції ТОВ «Спецзахистсервіс» (Додаток Е). Удосконалена система планування виробництва й реалізації продукції, яка пропонується ТОВ «Спецзахистсервіс», передбачає оцінку відносного і абсолютного розмірів відхилення планового виробництва і реалізації продукції. В табл. 3.2

обґрунтовано обсяги чистого доходу та витрат ТОВ «Спецзахистсервіс» на 2021-2023 рр.

Таблиця 3.2

Дані для побудови моделей прогнозування, тис. грн.

Рік	Період	Чистий дохід	Змінні витрати	Постійні витрати
2021	I квартал	6311,2	1880,1	961,1
	II квартал	6405,1	1885,2	970
	III квартал	6367,1	1886,0	971,1
	IV квартал	6383,3	1895,3	985,4
2022	I квартал	6361,1	3001,2	1211,5
	II квартал	6155,1	3012,2	1230,06
	III квартал	6101,2	3022,2	1243
	IV квартал	6168,5	3049,0	1251,4
2023	I квартал	6221,1	3800,0	1140,1
	II квартал	6310,1	3820,5	1142
	III квартал	6455,2	3826,0	1149,2
	IV квартал	6655,4	3844,8	1136,2

Методологічним базисом прогнозування показників виробництва і реалізації продукції при цьому є положення теорії вартості, безбитковості і ризику, методи екстраполяції і прогнозування. Операційні доходи і витрати вважаються умовно-змінними величинами і прогнозуються прямо пропорційно виручці:

$$z_i^1/z_1^1 = z_i^0/z_1^0 \quad (3.1)$$

де z_i^0 – статті звіту про фінансові результати за звітний період;

z_i^1 – прогнозні показники фінансових результатів;

z_1 – обсяг реалізації продукції підприємства.

Моделювання прогнозних показників фінансових результатів ТОВ «Спецзахистсервіс» на основі побудованих прогнозних моделей показано у Додаток табл. 3.3. Для спрощення процедур прогнозування фінансових витрат приймається середня кредитна ставка; по податку на прибуток приймається ставка попереднього періоду. Таким чином, на рис. 3.1 представлено порівняння прогнозних фінансових показників на наступний період та фактичних показників звітного періоду (2020 року).

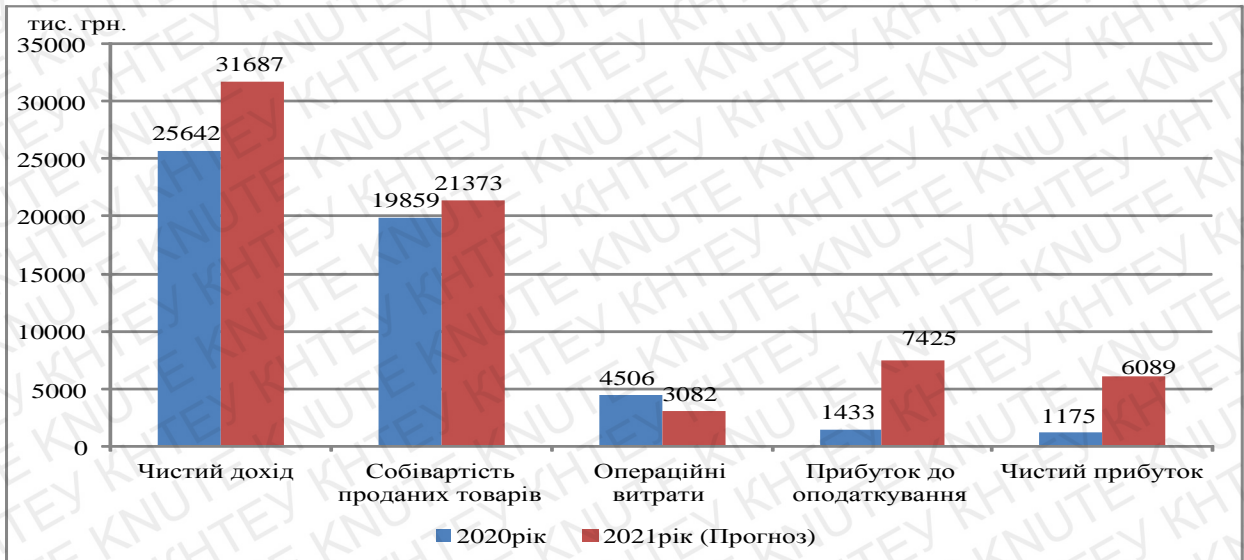


Рис. 3.1. Порівняння основних прогностичних та звітних фінансових показників ТОВ «Спецзахистсервіс»

Отже, у 2021 році заплановане відповідно до отриманого прогнозу зростання обсягів виробництва і реалізації продукції ТОВ «Спецзахистсервіс», що призведе до збільшення чистого доходу. Очікується отримання чистого прибутку у розмірі 6089 тис. грн. Завдяки такому прогностичному звіту, можна вчасно отримати інформацію про можливі загрози та внести корективи. Це вказує, що безумовною перевагою фінансово-господарської діяльності ТОВ «Спецзахистсервіс» є стабілізація діяльності та отримання більшого прибутку. Таким чином, за наведеним розрахунком в плановому періоді визначений прогностичний обсяг виробництва і реалізації продукції у розмірі 31687 тис. грн., що на 23,57% більше за чистий дохід отриманий від виробництва і реалізації продукції у 2020 р. При цьому, песимістичним планом є обсяг беззбиткового виробництва і реалізації продукції, тобто, за якого ТОВ «Спецзахистсервіс» покриє всі свої витрати, отримавши при цьому нульовий обсяг прибутку; плановий обсяг витрат встановлений на рівні 21373 тис. грн.

Середньорічний темп зростання визначається за формулою:

$$\bar{T}_{zp} = \sqrt[n-1]{\frac{y_n}{y_0}}, \quad (3.2)$$

де y – значення виробництва і реалізації продукції за відповідний рік.

Тобто,

$$\bar{T}_{зр} = \sqrt[4]{\frac{30\,770,2}{19\,642,3}} = 1,1614 \text{ або } 16,14\%$$

Відповідно, найбільш ймовірний обсяг зростання виробництва і реалізації продукції становить 35736 тис. грн.

Для визначення планового виробництва і реалізації продукції був використаний метод стандартного розподілу ймовірностей:

$$\Pi = \frac{O + 4 \cdot B + П}{6}, \quad (3.3)$$

де O – оптимістичний плановий показник;

B – найбільш ймовірний плановий показник;

П – песимістичний плановий показник.

Таким чином, було складено проміжну розрахункову табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Планові показники виробництва і реалізації продукції ТОВ «Спецзахистсервіс» на 2021 рік

Показник	тис.грн.
Оптимістичний	38024,0
Найбільш ймовірний	35736,2
Песимістичний	21373,0

Отже:

$$\Pi = \frac{38024 + 4 \cdot 35736,2 + 21373}{6} = 33723,6 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, плановий обсяг виробництва і реалізації продукції ТОВ «Спецзахистсервіс», визначений на рівні 33723,6 тис. грн. Зростання планового показника виробництва і реалізації продукції склало 9,59% порівняно із показником 2020 р. Далі було визначено структуру реалізації продукції ТОВ «Спецзахистсервіс» за асортиментними позиціями (табл. 3.5). Розрахунки наведені у табл. 3.5 та показали, що за планом зростання обсягів продажів заплановане за асортиментними групами «Плащ-намети» – на 1678,7 тис. грн. або на 16,05% за планом; «Захисні костюми» – 21,1 % за планом порівняно із 2020 роком; група «Товари по спецзахисту» збільшила

частку у обсяг реалізації продукції підприємства до 29% та зростання виробництва і реалізації продукції планується на 1410,4 тис. грн. (+16,85%).

Таблиця 3.5

**Плановий обсяг та структура реалізації продукції
ТОВ «Спецзахистсервіс» за асортиментними позиціями**

Позиції	Факт 2020 рік		План 2021 рік		Приріст (+/-)	
	тис.грн.	Частка, %	тис.грн.	Частка, %	тис.грн.	%
Товари по спецзахисту	8369,5	27,2	9779,9	29	1410,4	16,85
Плащ-намети	10461,9	34	12140,5	36	1678,7	16,05
Протигази	4677,1	15,2	3307,1	9,81	-1370	-29,29
Захиснікостюми	5569,4	18,1	6744,7	20	1175,3	21,1
Халати	430,8	1,4	430,8	1,28	0	0
Костюми ОЗК Л-1	369,2	1,2	369,2	1,1	0	0
Одяг для полювання та рибалки	615,4	2	674,5	2,01	59,1	9,6
Інші товари	276,9	0,9	276,9	0,8	0	0
Всього	30770,2	100	33723,6	100	2953,5	9,59

Значне скорочення заплановане за групою «Протигази», оскільки очікується, що попит на товарні позиції цієї групи скорочуватиметься найзначніше, тому доцільно розпродати залишки, що наявні на складі ТОВ «Спецзахистсервіс», а потім переглянути стратегію щодо цієї асортиментної групи загалом. Загальне зростання виробництва і реалізації продукції за планом встановлено у обсязі 2953,5 тис. грн. (+9,59%). На основі проведених розрахунків ми пропонуємо впровадити оптимізаційну модель з підвищення доходності ТОВ «Спецзахистсервіс» (Додаток Ж). Відповідно до оптимізаційної моделі підвищення доходності ТОВ «Спецзахистсервіс» пропонуються такі напрями підвищення доходності, а саме:

1. Збільшити власні оборотні кошти (зокрема грошові засоби) та поточні фінансові інвестиції з метою покращення можливостей самофінансування. Необхідно збільшити грошові кошти на розрахунковому рахунку підприємства. Це можна зробити, наприклад, за рахунок реалізації зайвих виробничих і невиробничих засобів, здачі їх в оренду тощо. В результаті у ТОВ «Спецзахистсервіс» збільшиться свобода фінансового маневру, його баланс буде більш ліквідним і це дозволить йому при необхідності брати довго- і короткострокові позики в банку, які видаються

лише платоспроможним підприємствам.

2. Продовжити позитивні тенденції щодо управління запасами ТОВ «Спецзахистсервіс». Для цього необхідно здійснювати планування потреб у матеріалах, прогнозування попиту, а також їх раціональне транспортування. ТОВ «Спецзахистсервіс» повинне реалізовувати всю продукцію, що знаходиться на складах. Реалізацією і просуванням продукції на ринок займається відділ маркетингу. Саме цей відділ повинен забезпечити просування товару не тільки на вітчизняний ринок, але і активне його просування за кордон. Необхідно постійно розширювати мережу збуту.

3. Продовжувати нарощення швидкими темпами резервного фонду ТОВ «Спецзахистсервіс» для покриття непередбачуваних витрат і збитків.

4. Оптимізувати структуру оборотних активів ТОВ «Спецзахистсервіс». Зокрема, зменшити частку дебіторської заборгованості. Покращити управління нею з метою оптимізації співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості, зокрема зменшення заборгованості дебіторів. До речі, в умовах інфляції для фінансового стану ТОВ «Спецзахистсервіс» краще, щоб кредиторська заборгованість перевищувала дебіторську. Оскільки дебіторська заборгованість на підприємстві в основному складається з заборгованості за товари відвантажені, строк оплати за які ще не настав, керівництву ТОВ «Спецзахистсервіс» можна рекомендувати скорочення строків платежу, що обумовлені в договорах. Це дасть змогу скоротити період очікування погашення дебіторської заборгованості та зменшення її абсолютної величини.

5. Вдосконалити управління витратами ТОВ «Спецзахистсервіс». Необхідно розробляти шляхи зниження собівартості продукції, що виробляється, та підвищувати ціну реалізації на неї, також застосовувати різноманітні оптимізаційні схеми з оподаткування. В свою чергу, зниження собівартості дозволить підприємству бути більш конкурентоспроможним на ринку збуту. Таке зниження можливе за рахунок впровадження нової техніки, технологій, більш раціонального використання матеріальних

так і трудових ресурсів, зменшення питомої ваги постійних затрат в собівартості продукції. Зниження собівартості продукції прямо пропорційно впливає на збільшення прибутку ТОВ «Спецзахистсервіс».

Отже порівняння показників діяльності підприємства за 2020 та 2021 рр. з урахуванням запропонованих заходів наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Динаміка планових показників діяльності ТОВ «Спецзахистсервіс»

Показник	Значення показника		Приріст	
	Факт 2020	План 2021	Абсолютний (+/-)	Відносний, %
Обсяг виробництва та реалізації продукції підприємства, тис. грн.	30770,2	33723,6	2953,5	9,59
Собівартість, тис. грн.	19858,8	21373	1514,20	7,62
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	5783,00	12350,65	6567,65	113,57
Чистий прибуток, тис. грн.	1175,2	7600,30	6425,10	546,72
Рентабельність за операційним прибутком, %	18,79	36,62	17,83	94,86
Рентабельність продукції, %	29,12	57,79	28,67	98,44
Середньоспискова чисельність працюючих, чол.	27	27	0,00	0,00
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	10772	8618	-2154,42	-20,00
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	1770	1770	0,00	0,00
Співвідношення КЗ/ДЗ	0,16	0,21	0,04	25,00

6. Бажано здійснювати диверсифікацію виробництва ТОВ «Спецзахистсервіс», тобто здійснювати виробництво і розробку нових видів продукції, які зацікавлять споживачів. Таким чином ТОВ «Спецзахистсервіс» матиме змогу перекривати збитки від одних видів діяльності прибутками від інших. Це, в свою чергу, дозволить стабілізувати і покращити фінансовий стан підприємства. Розрахунок, наведений в табл. 3.6 показав, що за планом темп зміни виробництва і реалізації продукції є більшим за темпи зміни собівартості проданих товарів, яка за планом зросла на 7,62% проти 9,59% зростання виробництва і реалізації продукції. На відміну від отриманих у попередньому розділі аналітичних даних, за планом обчислені показники рентабельності показали зростання порівняно із звітним періодом 2020 р. що підтверджує більш ефективну діяльність ТОВ «Спецзахистсервіс» в плановому періоді. Зокрема, показник рентабельності за операційним прибутком, який у 2020 р. становив 22,55%, за планом має зрости до 36,62%.

Тобто, очікується зростання на 14,07 відсоткові пункти. Аналогічним чином зміниться показник рентабельності продукції: від 29,12 % у звітному році до 57,79% за планом, відповідно, його зростання становить 28,67 відсоткові пункти. Що стосується обсягів дебіторської заборгованості, то за планом передбачене її скорочення на 20% – до 8618 тис. грн., оскільки це необхідно, щоб покращити стан ділової активності та платоспроможності підприємства. Загальне скорочення дебіторської заборгованості за планом передбачене у розмірі 2154 тис. грн. Що стосується кредиторської заборгованості, то за планом передбачено, що вона залишиться незмінною. Слід зазначити, що ТОВ «Спецзахистсервіс» за планом також матиме активне сальдо заборгованості – обсяги кредиторської заборгованості є меншими за обсяги дебіторської, але збалансування заборгованостей є наступним завданням, яке має вирішити досліджуване підприємство. Далі проведено прогнозну оцінку ефективності діяльності ТОВ «Спецзахистсервіс» відповідно до плану (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Прогнозні показники ефективності діяльності ТОВ «Спецзахистсервіс»

Показники	Показники		Приріст	
	Факт 2020	План 2021	Абсолютний, (+/-)	Відносний, %
Обсяг реалізації продукції підприємства, тис. грн.	30770,16	33723,65	2953,49	9,60
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	39,15	39,15	0,00	0,00
Фондовіддача, грн.	785,96	861,40	75,44	9,60
Фондомісткість, грн.	0,0013	0,0012	-0,0001	-8,76
Виробіток за виробництвом і реалізацією продукції підприємства, тис. грн.	1139,64	1249,02	109,39	9,60
Виробіток за прибутком від операційної діяльності, тис. грн.	214,19	457,43	243,25	113,57

За даними табл. 3.7 зазначимо, що показники фондовіддачі та фондомісткості підприємства ТОВ «Спецзахистсервіс» показали, що їх рівень за планом становив 861,4 грн. і 0,0012 грн., відповідно, тобто на 1 грн. вартості основних засобів за планом передбачено 861,4 грн. виробництва і реалізації продукції, а на отримання 1 грн. виробництва і реалізації продукції залучено 0,0012 грн. основних засобів підприємства. Рівень виробітку за

виробництвом і реалізацією продукції підприємства ТОВ «Спецзахистсервіс» за планом збільшився порівняно із звітним роком на 11,95% на основі запровадження нормування праці це зумовлено необхідністю зміни деяких бізнес-процесів підприємства. Зокрема, пропонується встановити графік приймання сировини від постачальників на склад до 12 годин кожного дня. Така зміна зумовлена необхідністю узгодження і затвердження графіків з постачальниками і розподільним центром. Також за планом передбачено відбувається зменшення питомої ваги фонду заробітної плати в обсязі реалізації продукції підприємства на 0,3, так запропоновано зміни в системі оплати і стимулювання праці з метою забезпечення конкурентоспроможності сукупної винагороди персоналу і підвищення продуктивності праці. З цією метою для ТОВ «Спецзахистсервіс» доцільно запропонувати систему «Кафетерій пільг» – це набір бонусів для співробітників, який доповнює базовий соціальний пакет. У кафетерій включені пільги та винагороди, які працюють на покращення життя та здоров'я співробітників вашої компанії. Це насамперед спорт і фітнес, медицина, страхування, саморозвиток та навчання, а також передплачені банківські картки та електронні сертифікати. Більшість кафетерій пільг працюють на основі автоматизованих платформ. Платформа сама призначає бали, а працівник вибирає потрібні йому бонуси в особистому кабінеті. Система додає доступ до пільг новим співробітникам та видаляє звільнених. При цьому платформа повністю вирішує завдання електронного документообігу з постачальниками пільг та страховими компаніями, забезпечує спів фінансування пільг, консолідує відгуки співробітників, а також надає необхідну для HR аналітику [31]. Вона є інноваційною за своєю суттю і малопоширеною в Україні. Особливість її полягає в залежності складників винагороди від економічної ситуації у ТОВ «Спецзахистсервіс» і результатів старань працівників. Крім того, працівник матиме можливість вибрати з переліку пропонованих складників (меню) ті винагороди (послуги), які вважає найдоцільнішими. Ними є: виплати готівкою; вільний від роботи час як альтернатива грошовій винагороді;

медичні і юридичні послуги за рахунок ТОВ «Спецзахистсервіс»; безвідсоткові позики; купівля продукції в ТОВ «Спецзахистсервіс» за пільговими цінами. В цілому доцільно запропонувати ТОВ «Спецзахистсервіс» виділити 20% фонду матеріальної винагороди на систему «Кафетерій пільг». За результатами впровадження запропонованих рекомендацій очікується, що дана програма не лише мотивує людей до підвищення якості роботи, а й стимулює їх до професійного зростання та особистісного розвитку (багато хто обирає навчання). Вигоди від неї отримують обидві сторони: ТОВ «Спецзахистсервіс» - зростання якості робіт, своєчасно реалізовані проекти, успішно виконані бізнес-завдання; співробітник — послуги, які максимально повно задовольняють його потреби або додатковий бонус. І, зрештою, ця програма добре впливає на позитивний імідж : ТОВ «Спецзахистсервіс». Також як результат очікується що якість управління виробництвом і реалізацією продукції підприємства ТОВ «Спецзахистсервіс» підвищиться внаслідок забезпеченості відповідних управлінських процедур (аналіз, прогнозування, планування, контроль) необхідними трудовими ресурсами. У свою чергу, за планом очікується значне зростання показника виробітку за прибутком від операційної діяльності (+26,64%), який свідчить про очікуване за планом зростання ефективності використання трудових ресурсів з точки зору формування чистого доходу підприємства виробництва та реалізації продукції підприємства. Варто звернути увагу на необхідність запровадження контролю за виконанням плану виробництва та реалізації продукції підприємства. Питання контролю виконання плану є одним з найскладніших питань, оскільки для ТОВ «Спецзахистсервіс», як і для більшості вітчизняних підприємств це питання є майже методологічно невідпрацьованим. Зміни умов плану виробництва і реалізації продукції, особливо за наявності аналізу чутливості до змін, що намітилися, повинні бути проаналізовані з метою визначення найбільш імовірних змін, до яких вони можуть призвести при реалізації наміченого плану. Результатом такого аналізу повинно стати

адекватне коригування плану, що забезпечує найменше відхилення від поставлених цілей, а при більш сприятливому розвитку подій й більш повне досягнення цілей. Отже, розробка та впровадження запропонованих заходів щодо впровадження системи планування і контролю за виконанням плану виробництва та реалізації продукції та впровадження оптимізаційної моделі з підвищення доходності ТОВ «Спецзахистсервіс» дозволить:

- оптимізувати використання персоналу ТОВ «Спецзахистсервіс» на основі нормування праці це зумовлено необхідністю зміни деяких бізнес-процесів підприємства. Зокрема, доцільно встановити графік приймання сировини від постачальників на склад до 12 годин кожного дня. Така зміна зумовлена необхідністю узгодження і затвердження графіків з постачальниками і розподільним центром;

- запровадження системи «Кафетерій пільг» в системі оплати і стимулювання праці дозволить забезпечити конкурентоспроможність ТОВ «Спецзахистсервіс», так як очікується, що дана програма не лише мотивує людей до підвищення якості роботи, а й стимулює їх до професійного зростання та особистісного розвитку (багато хто обирає навчання). Вигоди від неї отримують обидві сторони: ТОВ «Спецзахистсервіс» - зростання якості робіт, своєчасно реалізовані проекти, успішно виконані бізнес-завдання; співробітник — послуги, які максимально повно задовольняють його потреби або додатковий бонус. І, зрештою, ця програма добре впливає на позитивний імідж ТОВ «Спецзахистсервіс». Також як результат очікується що якість управління виробництвом і реалізацією продукції підприємства ТОВ «Спецзахистсервіс» підвищиться внаслідок забезпеченості відповідних управлінських процедур (аналіз, прогнозування, планування, контроль) необхідними трудовими ресурсами.

У свою чергу, за планом очікується значне зростання показника виробітку за прибутком від операційної діяльності (+26,64%), який свідчить про очікуване за планом зростання ефективності використання трудових ресурсів з точки зору формування чистого доходу підприємства виробництва

та реалізації продукції підприємства. - запровадження системи контролю за виконанням плану виробництва та реалізації продукції ТОВ «Спецзахистсервіс» дозволить враховувати фактор в виробництві та реалізації продукції щодо імовірних змін та ризиків, що можуть вплинути на досягнення наміченого плану, також можливість адекватного коригування планів, що забезпечить найменше відхилення від поставлених цілей, а при більш сприятливому розвитку подій й більш повне досягнення цілей. Також планування потреб у матеріалах, прогнозування попиту на виробництво та реалізацію продукції ТОВ «Спецзахистсервіс» дозволить більш ефективно спланувати також реалізацію продукції підприємства, що знаходиться на складах ТОВ «Спецзахистсервіс». Планування діяльності відділу маркетингу забезпечить просування продукції підприємства не тільки на розширення споживачів на вітчизняному ринку, але і активний пошук споживачів продукції ТОВ «Спецзахистсервіс» також на закордонних ринках.

- запровадження системи контролю за виконанням плану виробництва та реалізації продукції ТОВ «Спецзахистсервіс» дозволить запровадити ефективне управління витратами тобто зменшити витрати підприємства за рахунок вибору оптимальної моделі їх розподілу та моніторингу з метою відслідковування їх відхилень і пошуку резервів зниження; визначення центрів відповідальності, де контролюється поява затрат і використання прибутку; впровадження ресурсозберігаючих технологій; зменшення витрат на адміністративний ресурс.

- також позитивним моментом слід зазначити, що при запропонованих заходах щодо планування на ТОВ «Спецзахистсервіс» обов'язковим є необхідність врахування диверсифікації виробництва ТОВ «Спецзахистсервіс» та зняття з виробництва нерентабельних видів продукції, що дозволить підприємству перекривати збитки від одних видів діяльності прибутками від інших. Це, в свою чергу, дозволить стабілізувати і покращити фінансовий стан підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

У сьогоdnішньому економічному просторі є багато способів планування, яке є неодмінною умовою для успішного функціонування суб'єкта господарювання, а також адекватної орієнтації в ринкових умовах. Компанії не спроможні покращити фінансове становище, а також зростання впливу в ринковому середовищі без застосування планування діяльності. Формуючи свої плани, підприємство спрямовує їх на максимальне використання можливостей компанії, включаючи максимальне використання всіх видів ресурсів, а також оптимізує свої витрати і як результат підвищує показники ефективності діяльності в довгостроковій перспективі.

Планування виробництва і реалізації продукції підприємства є обґрунтуванням необхідного обсягу на визначений період часу та подальшим його узгодженням з прогнозованою величиною можливого обсягу виробництва й реалізації продукції з урахуванням існуючих обмежень, встановленням строків реалізації і відповідальних за досягнення затвердженого плану виконавців на основі розробки бюджетів продажів та встановлення квот продажів.

Прогнозування виробництва і реалізації продукції підприємства передбачає варіативне обґрунтування показників на визначений період часу на основі передбачуваної інформації про дію факторів зовнішнього і внутрішнього оточення підприємства та даних минулих періодів, що потребує уточнення з огляду на потреби підприємства в досягненні заданих цільових показників діяльності, та виступає важливим етапом здійснення планових процедур.

Для забезпечення ефективних бізнес-відносин у системі розподілу торговельним підприємствам доцільно розробляти маркетингові стратегії охоплення ринку, управління каналами розподілу, управління взаєминами з

постачальниками, удосконалювання договірної політики підприємства, стратегії управління товарними запасами, збутові стратегії.

Проведений аналіз дозволяє вважати стан господарської діяльності ТОВ «Спецзахистсервіс» таким, що погіршився протягом досліджуваного періоду, про що свідчить ряд показників, зокрема, скорочення чистого прибутку. Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Спецзахистсервіс» за 2018-2019 рр. скоротився на 2,67%, але за період 2019-2020 рр. зріс на 3,5%. Однак показник валового прибутку показав від'ємну динаміку протягом всього періоду: у 2018-2019 рр. скорочення склало 44,66%; у 2019-2020 рр. скорочення валового прибутку становило 25,5%. Така ситуація є наслідком зростання вартості сировини, яку закуповує підприємство для виготовлення продукції. У 2019- 2020 рр. фінансовий результат до оподаткування скоротився на 57,8%, для порівняння, у 2018-2019 рр. його динаміка теж була від'ємною та склала 46,16%. У 2020 р. чистий прибуток становив 1175,2 тис. грн., що на 57,9% менше, ніж чистий прибуток за підсумками 2019 року.

Темп зміни виробництва і реалізації продукції в досліджуваному періоді суттєво відстає від темпів зміни собівартості проданих товарів, яка за 2018-2020 рр. зросла на 73,68% проти 0,69% зростання виробництва і реалізації продукції. Показник питомих витрат виявив співвідношення собівартості проданих ТОВ «Спецзахистсервіс» до обсягу виробництва і реалізації продукції, так витрати ТОВ «Спецзахистсервіс» на придбання товарів становили 37 грн. на 100 грн. виробництва і реалізації продукції, то у 2019 р. величина собівартості товарів зросла до 57 грн. на 100 грн. виробництва і реалізації продукції, а у 2020 р. на кожні 100 грн. проданих товарів приходилося 65 грн. витрат. Така тенденція зміни показнику питомих витрат разом із майже незмінним показником виробництва і реалізації продукції призвело до значного скорочення прибутковості підприємства у представленому періоді.

Також зростання витрат підприємства ТОВ «Спецзахистсервіс» призвело до скорочення прибутку від продажів та показників рентабельності.

Результати аналізу впливу обсягів оборотних активів, рентабельності оборотних активів та продажів на обсяг виробництва і реалізації продукції підприємства з використанням методу абсолютних різниць у 2018-2020 рр. показав, що рівень виробітку збільшився впродовж досліджуваного періоду на 1027,08 тис. грн. В цілому, по ТОВ «Спецзахистсервіс» недовиконання плану виробництва і реалізації продукції за 2020 склало 689 тис. грн. або 6,17 %. Найменше виконання плану спостерігалось за групою «Товари по спецзахисту» – план у 2020 р. виконаний лише на 88%; найбільший відсоток виконання плану (100,1%) спостерігався по реалізації захисних костюмів. Слід зазначити, що це єдина асортиментна група, за якою підприємство отримало запланований обсяг виробництва і реалізації продукції. Що стосується 2019 р., то у цьому році підприємство недоотримало 1487,1 тис. грн. через неналежне виконання плану та недостатню ефективність системи планування.

Очевидною є необхідність запровадження контролю за виконанням плану щодо виробництва та реалізації продукції підприємства. Питання контролю виконання плану за виробництвом і реалізацією продукції підприємства є одним з найскладніших питань, оскільки для ТОВ «Спецзахистсервіс», як і для більшості вітчизняних підприємств, це питання є майже методологічно невідпрацьованим. Зміни умов плану виробництва і реалізації продукції, особливо за наявності аналізу чутливості до змін, що намітилися, повинні бути проаналізовані з метою визначення найбільш імовірних змін, до яких вони можуть призвести при реалізації наміченого плану. Результатом такого аналізу повинно стати адекватне коригування плану, що забезпечує найменше відхилення від поставлених цілей, а при більш сприятливому розвитку подій й більш повне досягнення цілей.

В цілому запропоновано ТОВ «Спецзахистсервіс» виділити 20% фонду матеріальної винагороди на систему «кафетерій». За результатами впровадження запропонованих рекомендацій очікується, що якість управління виробництвом і реалізацією продукції підприємства

ТОВ «Спецзахистсервіс» підвищиться внаслідок забезпеченості відповідних управлінських процедур (аналіз, прогнозування, планування, контроль) необхідними ресурсами.

Запровадження планування ТОВ «Спецзахистсервіс» створить такі переваги: забезпечить підготовку до використання майбутніх сприятливих для підприємства умов, дозволить створити оперативну систему реагування на попередження можливих ризиків діяльності, сформує умови для додаткового стимулювання як виробничого так і управлінського персоналу щодо реалізації своїх цілей, мети та завдань в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанов І.Т. Аналіз і планування фінансів господарюючого суб'єкта: учбов. допомога. К .: Фінанси і статистика, 2016. 80 с.
2. Березін О. В., Карпенко Ю. В. Теорія і практика забезпечення ефективного використання потенціалу торговельних підприємств: монографія. Полтава: ІнтерГрафіка, 2012. 203 с.
3. Блакита Г.В. Контроль в стратегічному фінансовому управлінні: праксеологічний аспект. Экономика и финансы: сборник материалов мн. науч.-практ. конференции «Экономика, управление, право: проблемы становления и трансформации. Дубаи, ОАЭ, 2016. С. 206-209.
4. Блакита Г.В. Планування оборотних активів як індикатор забезпечення фінансової конкурентоспроможності підприємства торгівлі. *Міжнародний науковий журнал «Інтернатура»*. Економічні науки. 2020. Вип. 11(43). Т.1. С.22-26.
5. Блакита Г.В.. Корпоративні фінанси: детермінанти успішного управління. *Вісник КНТЕУ*. 2019. №4. С. 16-30.
6. Бланк І. О., Ситник Г. В. Планування грошових потоків підприємства . *Вісник КНТЕУ*. Київ, 2016. № 4. С. 31-44.
7. Варналій З. С., Романюк А. М. Активізація використання методів податкового планування як чинник забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2019. № 4. С. 331-340. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2022-4-4827>.
8. Васильців Т. Г. Теоретико-методичні засади удосконалення бізнес-планування реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому ринку України. *Підприємництво та інновації*. 2017. Вип. 3. С. 14-20.
9. Височин І. В. Пріоритетні напрями державного регулювання внутрішньої торгівлі в Україні. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_22.

10. Височин І. В. Управління результатами діяльності підприємства *Вісник КНТЕУ*. 2015. № 2. С. 34-46.
11. Віханській О.С. Стратегічне управління: Підручник для вузів. К.: Гардарика, 2017. 252 с.
12. Владімірова Л.П. Прогнозування та планування в умовах ринку: Навч. посіб. К: Справа, 2018. 399 с.
13. Мазаракі А. А. Внутрішня торгівля України : монографія. К. : КНТЕУ, 2016. 863 с.
14. Высочин И.В. Товарооборот в системе рыночных отношений. *Управление экономическими системами*. №1. 2013. URL: http://www.uecs.ru/index.php?option=com_flexicontent&view=items&id=1955
15. Высочин И.В. Управление товарооборотом в системе экономического управления предприятием розничной торговли. *Экономика и предпринимательство*. №3 (32). 2013. С. 258-264.
16. Ганечко І.Г. Ситник Г.В. Фінансовий менеджмент: методика розв'язання практичних завдань: навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2015. 244 с.
17. Ганечко І.Г., Трубей О.М. Економіка бізнесу: управлінські концепції. *Вісник КНТЕУ*. №4 (126), 2019. С. 57-64.
18. Данніков О. В. Актуальні проблеми маркетингового забезпечення процесу управління оптово-роздрібних підприємств України *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Економіка. 2014. Вип. 2 (2). С. 83-90.
19. Дубовик Т. В. Маркетингова комунікаційна діяльність торговельного підприємства в соціальних мережах. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 5. С. 161-168.
20. Зубков С. О. Система показників оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу торговельного підприємства. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. праць. Харків : ХДУХТ, 2013. Вип. 2 (18). С. 152-160.

21. Кравченко М. С. Аналіз сучасного стану розвитку торгівельної галузі України. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2016. № 31. Т. 2. С. 139-145.
22. Краснокутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства : монографія. Х.: ХДУХТ, 2012. 322 с.
23. Кречотун С. А. Внутрішня торгівля України: проблеми та перспективи розвитку галузі. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип. 2. С. 340-347.
24. Куцик П. О. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контрольно-аналітичне забезпечення системи управління: монографія. Чернівці: Технодрук, 2015. 370 с.
25. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства. К.: «Хрещатик», 1999. 800 с.
26. Мелушова І.Ю. Класифікація факторів зовнішнього середовища в системі адаптивного управління підприємствами торгівлі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 455-460.
27. Павлик В.П. Удосконалення планування господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2020. № 3. С. 89.
28. Павлюк В. І. Формування системи показників оцінки результативності превентивного антикризового управління підприємством торгівлі. *Молодий вчений*. 2016. № 4 (31). С. 150-155.
29. Панасюк М.А., Бойко О.О. Фінансове планування діяльності сучасного підприємства. *Науковий Вісник Мукачівського державного університету*. Мукачівський державний університет. Мукачево, 2018. № 2. С. 156-160.
30. Паулик А. Я. Проблеми і перспективи розвитку торгівлі України . *Науковий Вісник Мукачівського державного університету*. Економіка. 2014. Вип. 1 (1). С. 22-26.
31. Про затвердження Положення про порядок здійснення емісії облігацій підприємств, облігацій міжнародних фінансових організацій та їх

обігу: Рішення НКЦПФР № 2998 від 27.12.2013 р. *Інвестгазета*. Нормативна база. Київ, 2014. № 3 (03 березня). С. 4-25.

32. Прохорова В. В. Потенціал підприємства: формування, управління та розвиток: кол. моногр. Харків : НТМТ, 2013. 316 с.

33. Проценко Я.В. Ризикоорієнтованість у розвитку фінансового планування на підприємстві. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 2. С. 156-160. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2021_2_20.

34. Рудик В.І., Шпірна Д.С. Формування системи фінансового планування і прогнозування на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип.33 С. 307-316. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrcetr_2019_33_47.

35. Ситник Г. В. Планування товарообороту підприємства торгівлі на основі портфельного підходу. *Економічний часопис -XXI*. 2013. № 11-12 (1). С. 70-74.

36. Ситник Г. В. Поточне фінансове планування в системі управління підприємством торгівлі. *Економічний простір*. 2014. № 83. С. 218-233.

37. Ситник Г.В. Фінанси : монографія. Київ : КНТЕУ, 2014. 672 с.

38. Соціальний пакет роботодавця як засіб формування конкурентоспроможності ринку праці. URL: <http://www.dcz.gov.ua/cri/control/uk/publish/article>

39. Степура В.В. Оцінка ефективності системи інтегрованого фінансового планування. *Бізнес та інтелектуальний капітал*. 2020. № 2. С. 89-90.

40. Тарасюк Г.М. Мотивація та стимулювання діяльності персоналу промислових підприємств: напрями та перспективи удосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2017. №6(253) 221 с.

41. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. для студ. вищих навчальних закладів. К.: Каравела, 2018. 368 с.

42. Тарасюк Г.М. Управління підприємницькими ризиками в процесі обґрунтування господарських рішень. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Економічні науки. 2015. № 1. С. 127-134.

43. Тарасюк Г.М. Управління проектами: навч. посібник. 5-е вид. К.: Каравела, 2019. 320 с.

44. Тешева Л.В., Хохлов М.П., Петрова І.М. Роль фінансового планування у сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 314–320.

45. Торгівля, комерція, підприємництво: збірн. наук. праць. Львів: Львівська комерційна академія, 2014. Вип. 17. 208 с.

46. Лігоненко Л. О. Торговельне підприємництво: теорія та практика : монографія. К. : КНТЕУ, 2012. 303 с.

47. Фролова Л. В. Управління економічним потенціалом торговельних підприємств: монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2013. 201 с.

48. Чаплінська А. Оцінка товарних запасів та їх оборотності на підприємствах роздрібної торгівлі. *Збірник наукових праць ЧДТУ. «Економічні науки»*. 2013. Вип. 34. Ч. 1. С. 93-97.

49. Щербань О.Д. Види та методи фінансового планування на підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 6 (46). С. 530-534.

50. Янковська В.А., Хижняк А.М. Теоретичні основи планування та прогнозування на підприємстві. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2018. № 2. С.166.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «Спецзахистсервіс» за 2018-2019 рр.

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

Підприємство

ТОВ «Спецзахистсервіс»

до Положення
(стандарту)
бухгалтерського обліку
КОДИ

Територія

Організаційно-правова форма
господарювання

ТОВ

Вид економічної діяльності

46.42

Середня кількість працівників, осіб

27

Одиниця виміру: тис. грн з одним
десятковим знаком

Адреса, телефон:

м. Лубни Полтавська обл
на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	на початок періоду	на кінець періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	6,8	5,9
первісна вартість	1001	7,5	6,8
накопичена амортизація	1002	0,7	0,9
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4,2	3,1
Основні засоби:	1010	41,2	38,5
первісна вартість	1011	46,9	44,77
знос	1012	5,7	6,27
інші фінансові інвестиції	1035	1,2	1,4
Усього за розділом I	1095	114,2	107,64
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	69,1	69,95
Виробничі запаси	1101	40,9	39,85
Готова продукція	1103	28,2	30,1
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9216,7	7498,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	625,3	724,1
Гроші та їх еквіваленти	1165	555,6	450,8
Інші оборотні активи	1190	3,2	4,1
Усього за розділом II	1195	10469,9	8747,85
Баланс	1300	10584,1	8855,49
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	564,5	564,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7555,6	6495,99
Усього за розділом I	1495	8120,1	7060,49
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0

III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточна кредиторська заборгованість:			
	1610		
Короткострокові кредити банків		725,6	658,2
за товари, роботи, послуги	1615	957,1	254,1
за розрахунками з бюджетом	1620	25,6	27,8
за розрахунками зі страхування	1625		
за розрахунками з оплати праці	1630	6,7	7,9
за одержаними авансами	1635		
за розрахунками з учасниками			
Поточні забезпечення	1660	726,7	820,2
Інші поточні зобов'язання	1690	22,3	26,8
Усього за розділом III	1695	2464	1795
Баланс	1900	10584,1	8855,49

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік**

Стаття	Код рядка	на початок періоду	на кінець періоду
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	25466,7	24785,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	11434,20	17020,50
Валовий: прибуток	2090	14032,5	7765,4
Інші операційні доходи	2120	7670,00	4310,50
Адміністративні витрати	2130	4,2	5,80
Витрати на збут	2150	12,60	13,20
Інші операційні витрати	2180	5,80	6,50
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6339,90	3429,40
Фінансові витрати	2250	5,6	6,70
Інші витрати	2270	23,50	24,70
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6310,8	3398
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1146,50	604,70
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5164,3	2793,3

Керівник

Головний бухгалтер

Додаток Б

Фінансова звітність ТОВ «Спецзахистсервіс» за 2020 р.

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

Підприємство

ТОВ «Спецзахистсервіс» до Положення
(стандарту)
бухгалтерського
обліку

Територія

КОДИ

Організаційно-правова форма

господарювання

ТОВ

Вид економічної діяльності

46.42

Середня кількість працівників, осіб

27

Одиниця виміру: тис. грн з одним

десятковим знаком

Адреса, телефон:

м. Лубни Полтавська обл

на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	на початок періоду	на кінець періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	5,9	5,4
первісна вартість	1001	6,8	6,5
накопичена амортизація	1002	0,9	1,1
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3,1	2,8
Основні засоби:	1010	38,5	39,8
первісна вартість	1011	44,77	46,70
знос	1012	6,27	6,90
інші фінансові інвестиції	1035	1,4	1,54
Усього за розділом I	1095	107,64	110,734
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	69,95	70,55
Виробничі запаси	1101	39,85	39,15
Готова продукція	1103	30,1	31,4
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7498,9	9949,5
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	724,1	822,5
Гроші та їх еквіваленти	1165	450,8	648,6
Інші оборотні активи	1190	4,1	5,4
Усього за розділом II	1195	8747,85	11496,55
Баланс	1300	8855,49	11607,284
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	564,5	564,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6495,99	8210,35
Усього за розділом I	1495	7060,49	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			

Поточна кредиторська заборгованість:	1610		
Короткострокові кредити банків		658,2	538,3
за товари, роботи, послуги	1615	254,1	1194,2
за розрахунками з бюджетом	1620	27,8	29,3
за розрахунками з оплати праці	1630	7,9	8,2
Поточні забезпечення	1660	820,2	921,6
Інші поточні зобов'язання	1690	26,8	30,1
Усього за розділом III	1695	1795	2721,7
Баланс	1900	8855,49	2721,7

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік**

Стаття	Код рядка	на початок періоду	на кінець періоду
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	24785,9	25641,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	17020,50	19858,80
Валовий: прибуток	2090	7765,4	5783
Інші операційні доходи	2120	4310,50	4284,50
Адміністративні витрати	2130	5,80	6,2
Витрати на збут	2150	13,20	14,50
Інші операційні витрати	2180	6,50	10,30
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3429,40	1467,50
Фінансові витрати	2250	6,70	7,20
Інші витрати	2270	24,70	26,90
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3398	1433,4
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	604,70	258,20
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2793,3	1175,2

Керівник

Головний бухгалтер

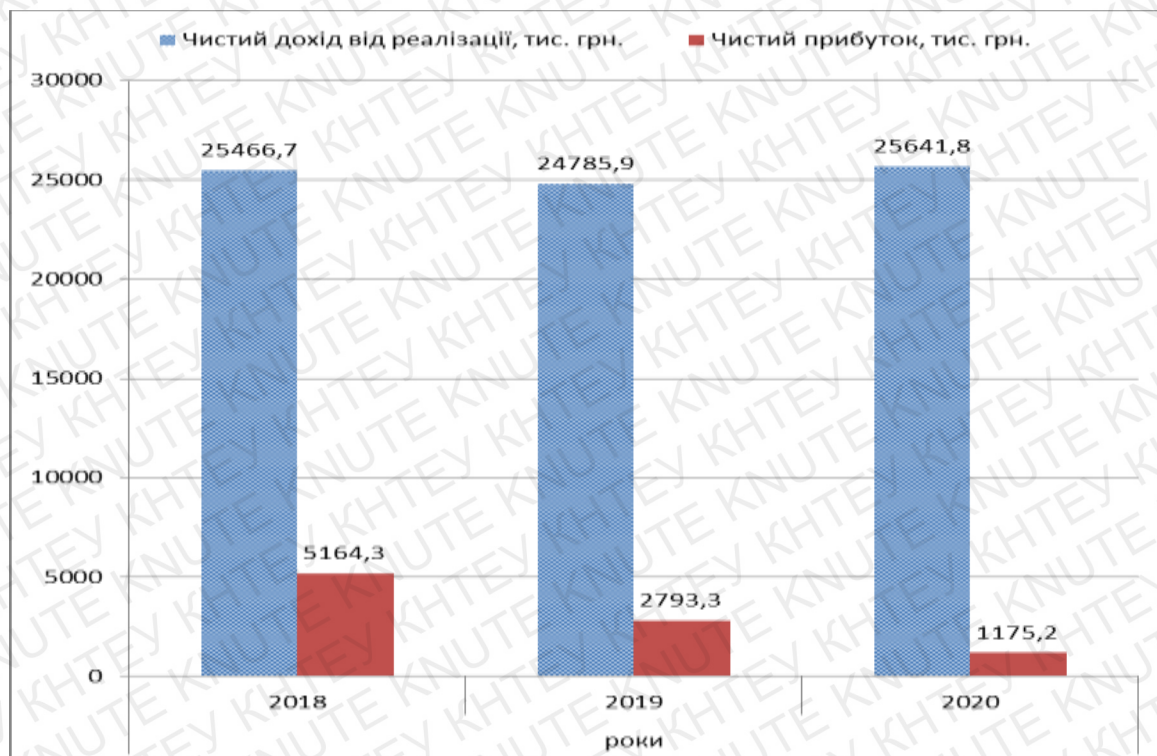


Рис. В. 2.1. Динаміка обсягу чистого доходу від реалізації продукції та чистого прибутку ТОВ «Спецзахистсервіс»

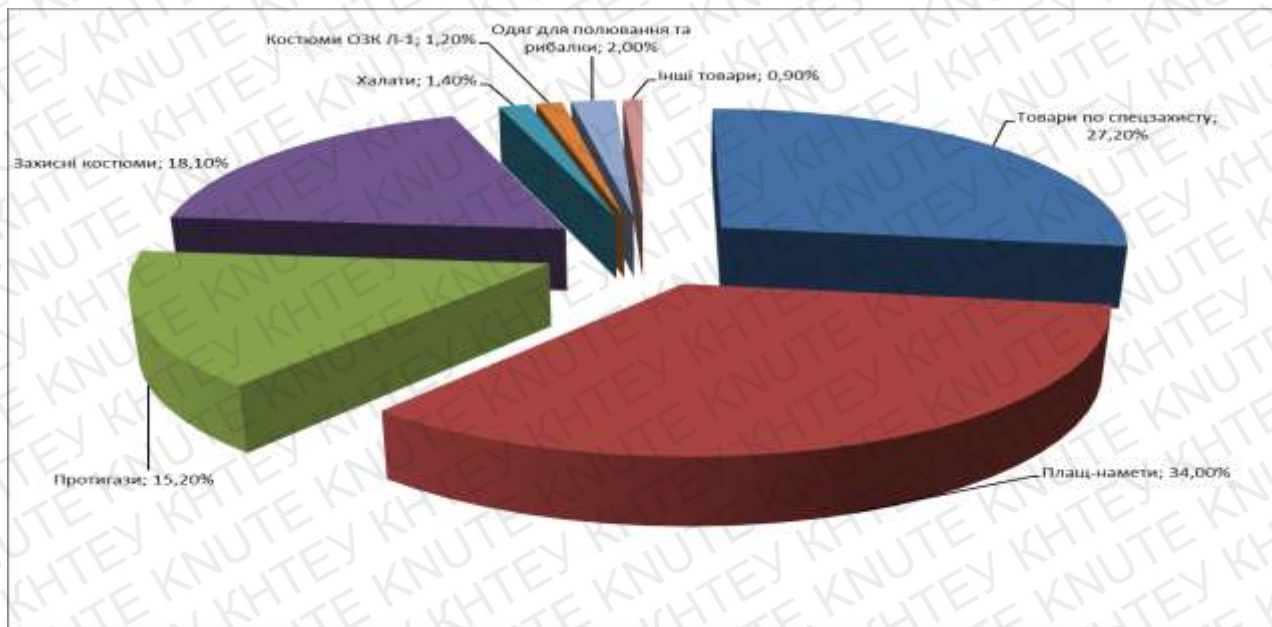


Рис. Г. 2.3. Асортиментна структура виробництва та реалізації продукції
ТОВ «Спецахистсервіс» у 2020 р.

ДОДАТОК Д

Система контролю за виконанням плану виробництва і реалізації продукції ТОВ «Спецзахистсервіс»

Характеристика	Оцінка результатів	Оцінка процесу досягнення результатів	Організація
11111Регулярність	Щоденно/щодокадно/один раз у квартал/раз на півроку/щороку	Не частіше одного разу на півріччя	За запитом керівництва
Впровадження	Впроваджується один раз (ЗСП) і постійно використовується	Набір критеріїв і інструменти оцінки розробляються і коригуються по мірі необхідності	Внаслідок витрат і складності, як правило, не впроваджується на постійній основі
Показники оцінки	Кількісні та/або якісні показники	Опис стандартів процесів системи продажів	Кількісні та якісні показники, покликані виявити слабкі місця в системі управління
Застосовність результатів оцінки	Для керівництва: засіб контролю за результативністю роботи; база для розрахунку бонусів / премій персоналу.	Для управлінців: об'єктивна інформація про сильні та слабкі сторони системи діяльності підприємства; отримання зворотного зв'язку за підсумками оцінки.	Для керівництва: інформація про реальний стан управлінських процесів у сфері виробництва та реалізації продукції і основні проблеми; база для прийняття рішень, направлених на виправлення ситуації.
Фіксація результатів оцінки	Постфактум	На момент проведення оціночних процедур	На момент проведення оціночних процедур
Основні статті витрат	Витрати на створення нової посади і найм кваліфікованого фахівця в штат, або навчання власних співробітників; можливо, витрати на впровадження і обслуговування спеціалізованого програмного забезпечення для запровадження планування діяльності підприємства	Витрати на розробку критеріїв оцінки, інструментів оцінки, на залучення консультантів або організацію підрозділу з оцінки системи виробництва та реалізації продукції; систематичні витрати на навчання персоналу; можливо, витрати на впровадження і обслуговування спеціалізованого програмного забезпечення для оцінювання персоналу та розробки системи бюджетування на підприємстві	Витрати на залучення консультантів або створення нової штатної структури, а саме відділу планування та контролю
Мотивація співробітників	Фінансова і адміністративна	Фінансова і нематеріальна	Частіше за все відсутня для конкретних співробітників, оскільки оцінка вигідна для підприємства в цілому (для власників бізнесу і топ-менеджерів, які отримують відсоток від чистого прибутку підприємства)

Джерело: складено автором за [18, 28, 30]

ДОДАТОК Е

**Моделювання прогнозних показників виробництва і реалізації продукції та фінансових результатів
ТОВ «Спецзахистсервіс» на 2021 рік, тис. грн.**

Показник	Рівняння прогнозних моделей та основні взаємозв'язки	Базовий період IV квартал 2020 р.	Прогнозний період			
			I квартал 2021 р.	II квартал 2021 р.	III квартал 2021 р.	IV квартал 2021 р.
Обсяг реалізації продукції підприємства		7986	8460	9042	9793,2	10729,2
Чистий дохід	$y_1(t) = 2,6544 \cdot x^3 - 41,584 \cdot x^2 + 156,13 \cdot x + 6216,4$	6655	7050	7535	8161	8941
Змінні витрати	$z_4 = -5,0258 \cdot x^2 + 283,16 \cdot x + 1341,9$	3845	4174	4321	4458	4586
Постійні витрати	$z_5 = -5,9113 \cdot x^2 + 96,572 \cdot x + 808,4$	1136	1065	1002	927	840
Собівартість	$z_6 = z_4 + z_5$	4981	5238	5323	5385	5426
Валовий прибуток	$z_7 = z_1 - z_2 - z_6$ $z_7 = z_3 - z_6$	1674	1812	2213	2775	3515
Інші операційні доходи	$z_8^1 / z_1^1 = z_8^0 / z_1^0$	158	43	46	50	55
Інші фінансові доходи	$z_{10}^1 / z_1^1 = z_{10}^0 / z_1^0$	4506	733	759	783	806
Фінансові витрати	z_{11}	2	1	1	1	1
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	$z_{12} = z_7 + z_8 - z_9 + z_{10} - z_{11}$	1433	1121	1499	2041	2764
Податки	$z_{13}^1 / z_{12}^1 = z_{13}^0 / z_{12}^0$	258	202	269,82	367,43	497,49
Чистий прибуток	$z_{14} = z_{12} - z_{13}$	1175	919	1229	1674	2266

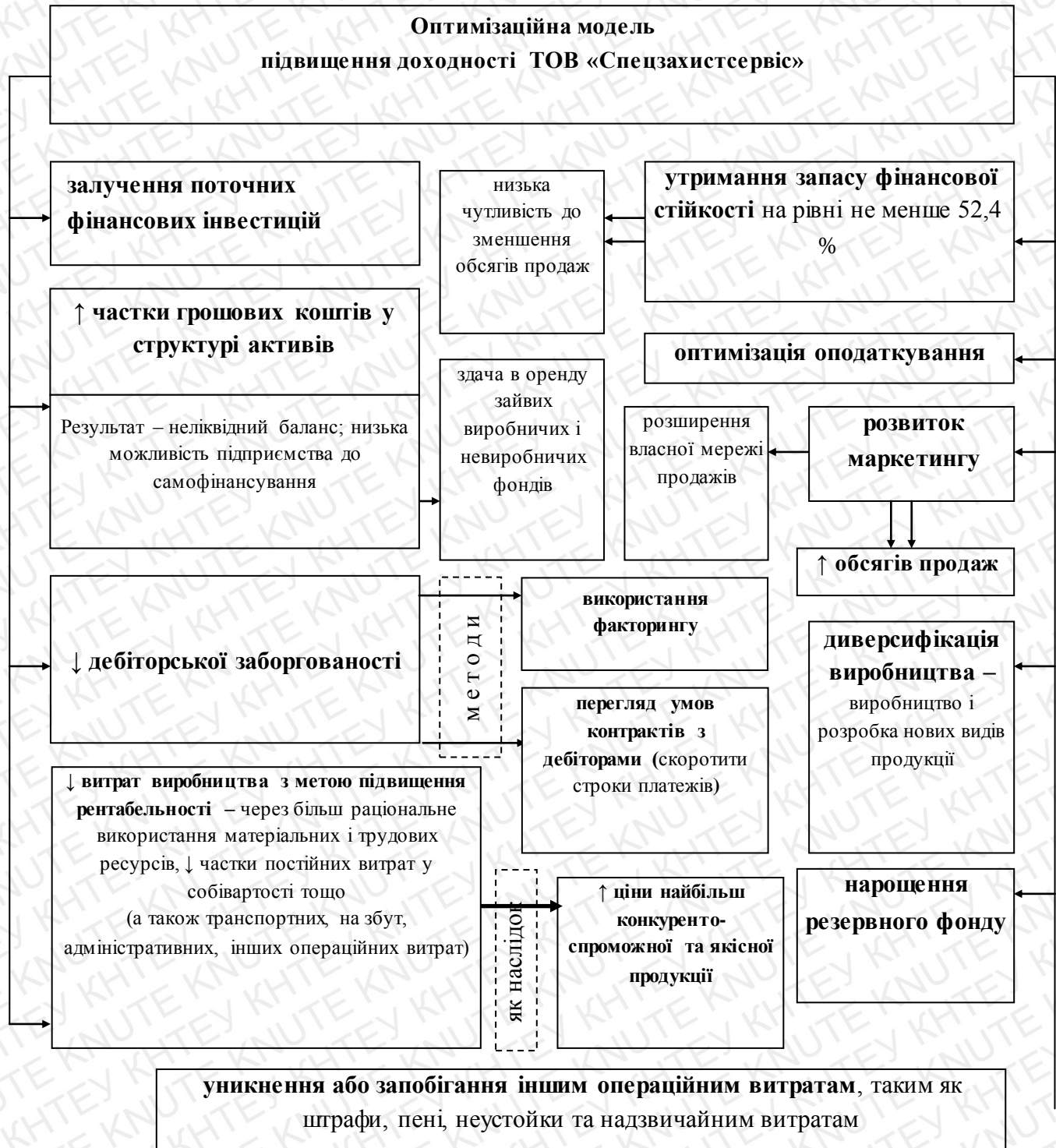


Рис. Ж.3.2. Оптимізаційна модель підвищення доходності ТОВ «Спецзахистсервіс»

Джерело: складено автором за [22, 24, 31]