

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ****Західноукраїнський національний університет****Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету**

Кафедра економіки, обліку та оподаткування ВННІЕ

**НАВРОЦЬКИЙ Олександр Сергійович****Модернізація системи управління формуванням  
прибутку підприємства/ Modernization of the  
enterprise profit management system**спеціальність: 051 - Економіка  
освітньо-професійна програма - Економіка та управління підприємством

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ЕЕПзвнм-21  
О. С. НавроцькийНауковий керівник:  
О. С. НадвичнийКваліфікаційну роботу допущено  
до захисту:

"\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри

**В. М. Пилявець****ВІННИЦЯ - 2025**

## АНОТАЦІЯ

### **Навроцький О. С. Модернізація системи управління формуванням прибутку підприємства. – Рукопис.**

Дослідження на здобуття ступеня вищої освіти «магістр» за спеціальністю 051 Економіка – Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних та практичних аспектів інформаційного забезпечення управління прибутком підприємства в умовах сучасних економічних викликів. У роботі узагальнено теоретичні підходи до процесів формування прибутку підприємства, висвітлено роль інформаційного забезпечення як ключового інструмента сучасного управління та охарактеризовано тенденції цифрової трансформації систем менеджменту. Доведено, що своєчасний доступ до релевантної інформації є визначальним чинником ефективності управлінських рішень у контексті воєнної економіки.

Практичну частину роботи присвячено аналізу господарської діяльності приватного підприємства «Швейна фабрика Маки». У дослідженні проведено факторний аналіз прибутку підприємства, визначено рівень інформаційного забезпечення його управлінських процесів, виявлено слабкі місця та можливості для підвищення ефективності використання інформаційних ресурсів. Здійснено оцінку специфіки застосування сучасних інформаційних технологій у діяльності підприємства та обґрунтовано напрями їх розвитку.

## ANNOTATION

### **Navrotskyi O. S. Modernization of the enterprise profit management system. – Manuscript.**

Research for the degree of higher education "Master" in the specialty 051 Economics - West Ukrainian National University. - Ternopil, 2025.

The qualification work is devoted to the study of theoretical and practical aspects of information support for enterprise profit management in the context of modern economic challenges. The work summarizes theoretical approaches to the processes of enterprise profit formation, highlights the role of information support as a key tool of modern management and characterizes the trends of digital transformation of management systems. It is proved that timely access to relevant information is a determining factor in the effectiveness of management decisions in the context of a war economy.

The practical part of the work is devoted to the analysis of the economic activities of the private enterprise "Maki Sewing Factory". The study conducted a factor analysis of the enterprise's profit, determined the level of information support of its management processes, identified weaknesses and opportunities for increasing the efficiency of using information resources. The specifics of the application of modern information technologies in the enterprise's activities were assessed and the directions of their development were substantiated.

## ЗМІСТ

Вступ .....	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ПРИБУТКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ЙОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.....	7
1.1. Теорії формування прибутку на підприємстві.....	7
1.2. Використання інформаційних технологій в управлінні підприємством .....	17
Висновки до розділу .....	24
Розділ 2. ОЦІНКА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	26
2.1. Основні напрямки діяльності ПП «Швейна фабрика Маки».....	26
2.2 Факторний аналіз прибутку підприємства.....	33
2.3. Інформаційне забезпечення діяльності ПП «Швейна фабрика Маки».....	37
Висновки до розділу .....	40
Розділ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	42
3.1. Концепція системи управління формуванням прибутку підприємства.....	42
3.2. Організаційно-економічні основи інформаційного забезпечення системи управління формуванням прибутку підприємства.....	49
Висновки до розділу.....	57
Висновки і пропозиції .....	59
Список використаних джерел .....	62

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В умовах повномасштабної війни та глибокої економічної турбулентності, що супроводжує сучасний етап розвитку України, особливої важливості набуває підвищення ефективності управління діяльністю суб'єктів господарювання. Сучасні виклики обумовлюють необхідність впровадження адаптивних механізмів управління, орієнтованих не лише на задоволення потреб споживачів, але й на забезпечення фінансової стійкості та зростання прибутковості підприємств. У цьому контексті стратегічним завданням постає розроблення та реалізація систем управління процесами формування прибутку, які відповідали б умовам воєнної економіки. Важливою передумовою ефективного функціонування таких систем є сучасне інформаційне забезпечення управлінських процесів, що має базуватися на принципах оперативного управлінського обліку та цифрової аналітики. Світовий досвід держав із високим рівнем цифровізації та стабільним бізнес-середовищем демонструє, що саме своєчасне, повне й релевантне інформаційне забезпечення є критичним чинником прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення сталого прибутку підприємств навіть за умов зовнішньої нестабільності.

Питання ефективного управління прибутками стало об'єктом уваги багатьох видатних вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як А.І. Амоша, І. Ансофф, А. Бабо, Н.Г. Белопольський, І.А. Бланк, Ф.Ф. Бутинець, П. Друкер, Ф. Найт, В. Нордхаус, А. Слівотські, Г. Форд та інших. Це підкреслює актуальність цієї теми, яка зберігає свою значущість у контексті стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Такі технології не лише створюють нові можливості для формування прибутку на підприємствах, але й радикально змінюють парадигму управління бізнесом, визначаючи нові підходи до організації і контролю господарської діяльності суб'єктів господарювання.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є оцінка інформаційного забезпечення управління прибутком приватного підприємства «Швейної фабрики Маки» та розробки пропозицій щодо його вдосконалення.

Досягнення зазначеної мети передбачає вирішення таких основних

завдань:

- аналіз теоретичних підходів до формування прибутку на підприємстві;
- дослідження ролі інформаційного забезпечення в управлінні підприємством;
- визначення специфіки застосування сучасних інформаційних технологій у процесах управління підприємством;
- окреслення основних напрямів діяльності ПП «Швейна фабрика Маки»;
- проведення факторного аналізу прибутку підприємства;
- оцінка рівня інформаційного забезпечення діяльності ПП «Швейна фабрика Маки»;
- формулювання концепції системи управління формуванням прибутку на підприємстві;
- обґрунтування організаційно-економічних засад інформаційного забезпечення системи управління формуванням прибутку підприємства;
- розробка методики організації інформаційного забезпечення системи управління формуванням прибутку підприємства.

**Об’єктом дослідження** є господарська діяльність приватного підприємства «Швейна фабрика Маки».

**Предметом дослідження** є процес інформаційного забезпечення управління прибутком приватного підприємства «Швейна фабрика Маки».

**Методи дослідження.** Теоретичну і методологічну основу роботи склали фундаментальні положення економічної теорії, існуючі підходи до управління формуванням прибутку, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з даних питань.

Інформаційною базою роботи послужили матеріали приватного підприємства «Швейна фабрика Маки».

У роботі використані такі наукові методи: теоретичного дослідження (при представленні основних положень процесу інформаційного забезпечення управління прибутком), емпіричного дослідження (при розгляді існуючих практичних підходів до організаційно-економічних аспектів діяльності суб’єктів господарювання), фінансово-господарського аналізу (під час оцінки

стану і динаміки ПП «Швейна фабрика Маки»), економіко-математичного моделювання (під час оцінки ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення інформаційного забезпечення управління прибутком).

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в оцінці інформаційного забезпечення управління прибутком ПП «Швейна фабрика Маки», у розробці концепції системи управління формуванням прибутку, в обґрунтуванні організаційно-економічних засад інформаційного забезпечення системи управління формуванням прибутку об'єкту дослідження та у розробці методики практичної організації інформаційного забезпечення системи управління формуванням прибутку швейної фабрики.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що основні положення концепції системи управління формуванням прибутку та практичні рекомендації щодо вдосконалення інформаційного забезпечення системи управління прибутком ПП «Швейна фабрика Маки» доцільно використати не лише у господарській діяльності даного підприємства, але й інших підприємств регіону.

**Структура і обсяг роботи.** Основний зміст викладено на 62 сторінках комп'ютерного тексту. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 60 найменувань, містить 3 таблиці і 8 рисунків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ПРИБУТКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ЙОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

### 1.1. Теорії формування прибутку на підприємстві

Протягом історії економічної думки різні народи та покоління розглядали природу прибутку та джерела його формування, враховуючи конкретні соціально-економічні умови свого часу. Кожна економічна теорія відображає результат етапу розвитку суспільства та є спробою аналізу та пояснення протиріч, що виникають у практиці господарювання.

Основні принципи теорії прибутку були вперше сформульовані представниками школи меркантилістів: Т. Мен, А. Серра вважали, що сфера обігу відіграє головну роль в економіці держави та є джерелом утворення прибутку. На їх думку, основний прибуток державі приносило позитивне сальдо у сфері міжнародної торгівлі, яке, у свою чергу, служило основою для розвитку промисловості [44].

Подальший розвиток теорія прибутку отримала у фізіократів. Прихильники даного напрямку політекономії, такі як Ф. Кене, В. Мірабо розглядали землеробство як основне джерело багатства, а, значить, прибутку [57].

Значний внесок у теорію прибутку був здійснений прихильниками класичної політекономії. Вони визначили вже сферу промислового виробництва джерелом утворення прибутку. Так, А. Сміт розглядав прибуток як дохід на капітал [56]. Д. Рікардо визначив його як частину вартості, яка залишається після відрахування заробітної плати [52].

Дослідження маржиналістів здійснили значний, навіть революційний вплив на розвиток теорії прибутку. Одним із важливих аспектів є так звана теорія стриманості Н. Сеніоре, який стверджував, що прибуток є винагородою за ризик і стриманість. Підприємець, вкладаючи капітал у розвиток підприємства, позбавляється можливості використати його для власних потреб і ризикує втратою коштів у разі банкрутства [54].

Маржиналістська теорія стала основою для переходу до концепції внутрішньофірмового управління, що передбачає оптимізацію різних параметрів діяльності з метою отримання прибутку і мінімізації підприємницьких ризиків. Так, А. Маршал, Дж. Кларк та інші економісти зосередили увагу на мікроекономічному аналізі факторів формування прибутку та визначенні основних елементів, які впливають на його величину. Зокрема, А. Маршал зазначав, що прибуток є доповненням до чистого доходу і є винагородою за підприємницький талант, при цьому він приписував прибуток таким факторам, як організація виробництва [44].

Згідно з поглядами К. Маркса, прибуток є мірою експлуатації працівників, несплаченою заробітною платою. Згідно з його теорією, вартість товару складається з двох частин: споживчої вартості та доданої вартості. Перша частина утворюється за рахунок витрат, необхідних для виробництва і реалізації товару, а друга є результатом абстрактної праці, яку присвоює підприємець, використовуючи "безкоштовну" працю найманих працівників [59]. Однак таке визначення прибутку викликає сумніви серед деяких фахівців, оскільки перехід від приватної до колективної власності супроводжувався низьким рівнем заробітної плати.

Безперечно, твердження К. Маркса про природу прибутку має певну частину істини, але не слід сприймати його як абсолютну догму, не піддаючи критиці. Важливо враховувати й інші фактори, що впливають на величину прибутку. Ймовірно, що величина прибутку не зводиться виключно до абстрактної праці, хоча цей фактор і має своє значення. Набагато більшою мірою на формування прибутку впливають споживацькі можливості і бажання платити за товар, який має певні якісні характеристики, що в свою чергу відображаються у ціні.

Особливо важливою є думка сучасних західних економістів, які підкреслюють, що прибуток формують не лише наймані працівники, а й сам підприємець (власник підприємства), що бере на себе відповідальність за організацію виробництва чи комерційну діяльність, несе ризики і витрати, пов'язані з управлінням підприємством. Прибуток, згідно з їхніми теоріями, є винагородою за організаційну діяльність і ризик, що з нею пов'язаний.

У рамках концепції Ф. Найта, який визначав ризик як невизначеність, що є

джерелом прибутку, економісти ставлять під сумнів існування підприємства і здатність отримувати прибуток до того моменту, поки господарюючі суб'єкти не зможуть ефективно управляти ризиками, оскільки будь-яка господарська операція завжди пов'язана з певною мірою ризику [60].

Джерелом прибутку є як виробнича, так і комерційна діяльність, що базуються на залученні факторів виробництва, серед яких основними є праця і капітал. Водночас прибуток є результатом ефективного використання капіталу, обороту капіталу підприємства в цілому. З іншого боку, прибуток є основним джерелом приросту капіталу, оновлення основних фондів і рушійною силою виробництва, що виготовляється, а також джерелом соціальних благ для колективу.

У свою чергу, в рамках класичних економічних теорій П. Самуельсон та В. Нордхаус визначають прибуток як різницю між доходами та витратами підприємства. З їх точки зору, існують три основні джерела прибутку. Перше – це імпліцитний дохід, який можна розглядати як дохід власників підприємства за їх працю та капітал, що фактично є іншою формою заробітної плати, земельної ренти або орендної плати. Друге джерело – це винагорода за ризик, що включає компенсацію за невизначеність і ймовірні втрати, з якими стикаються підприємці в процесі здійснення господарської діяльності. Третє джерело прибутку, яке також важливо враховувати в умовах сучасної економіки, це інноваційний прибуток, що виникає внаслідок технологічних змін і нововведень. Саме інноваційна діяльність підприємств часто призводить до значних економічних вигод, які і виступають винагородою для підприємців і новаторів [53].

Особливо в умовах економічних та соціальних викликів, що постають перед Україною в часи війни, значення правильної організації виробництва та управління ризиками набуває нового рівня. Кожен з цих елементів, у тому числі стратегічне планування та інноваційний підхід, є критичним для збереження і розвитку бізнесу в умовах непередбачуваності та змін на ринку.

Дослідження американських експертів призвели до висновку, що на сьогодні існує понад двадцять дві різні бізнес-моделі, спрямовані на отримання прибутку, які активно застосовуються західними компаніями. Однак жодна з цих моделей не є універсальною і не може бути застосована до всіх

підприємств без урахування специфіки їх діяльності. Для кожної компанії необхідно розробити власну стратегію, адаптовану до конкретних умов і потреб ринку. Загальним для всіх підприємців є необхідність швидко реагувати на зміни в попиті та на потреби споживачів. Це вимагає від керівництва підприємства наявності нових кадрів, здатних до інноваційного та нестандартного мислення, та готових змінювати управлінські підходи. Відповідно, традиційні патріархальні принципи управління, що часто застосовуються в рамках старих підприємств, повинні бути замінені на більш динамічні та адаптовані до змін.

Проте, в умовах технологічної та технічної відсталості вітчизняних підприємств, впровадження таких елементів швидкого реагування залишається складним завданням. Зазначена проблема ускладнюється наявними бар'єрами в управлінській і технологічній сферах, що обмежує здатність підприємств в Україні швидко адаптуватися до змінюваних умов ринку та вимог споживачів.

Управління прибутком, в свою чергу, є комплексним процесом, що охоплює всі аспекти господарської діяльності підприємства, пов'язані з формуванням, розподілом і використанням прибутку. Це вимагає не лише ефективного управління фінансами, але й гнучкого підходу до прийняття рішень у контексті змін на ринку, доступу до нових технологій і правильного розуміння потреб споживачів.

Особливу увагу привертають теоретичні принципи та практичний досвід управління прибутком відомого підприємця Генрі Форда, який за кілька років створив велику автомобільну імперію з оборотом, що вимірювався мільярдами доларів на рік. Секрет такого значного успіху, ймовірно, полягає в тому, що Форд розробив кілька простих, але надзвичайно ефективних принципів, на яких базувалася життестійкість його підприємств. На його думку, ключовим фактором успіху є прибуток, який залежить від продуктивності праці, управління виробничими витратами та купівельної спроможності споживачів.

Г. Форд стверджував, що отриманий прибуток необхідно використовувати для постійного удосконалення виробничих процесів, раціоналізації праці та модернізації технологій. Це дозволяє зменшити витрати і, відповідно, знизити ціну товару, що, в свою чергу, стимулює підвищення заробітної плати працівників і зростання купівельної спроможності населення. Таке зниження витрат не тільки робить товар доступним для більш широких верств населення,

але й забезпечує підприємству конкурентні переваги на ринку. За словами Форда, основним джерелом існування підприємства є споживач, і тому підприємці повинні постійно прагнути до зменшення витрат, зниження цін і підвищення якості продукції та послуг.

На сучасному етапі економічних досліджень підтверджується, що малий бізнес, незважаючи на свою кількість, значно поступається великим корпораціям за економічним впливом. За словами деяких економістів, малий бізнес має менш важливе значення для економіки, а великі корпорації, завдяки своїм масштабам, забезпечують значну частину економічного зростання і стабільності. Це ще раз підкреслює важливість ефективного управління масштабами виробництва та необхідність постійного вдосконалення стратегій для забезпечення стійкого розвитку підприємств.

Бланк І. А. виділив наступні методологічні основи формування системи забезпечення управління прибутком: система організаційного забезпечення, система інформаційного забезпечення, системи і методи аналізу, системи і методи планування, системи і методи внутрішнього контролю [4].

Ефективність системи організаційного забезпечення управління формуванням прибутку безпосередньо залежить від того, наскільки ефективно взаємодіють служби та структурні підрозділи підприємства, що займаються розробкою та прийняттям управлінських рішень щодо формування та розподілу прибутку. Важливо підкреслити, що система управління формуванням прибутку не існує ізольовано від загальної системи управління підприємством, яка передбачає наявність різних центрів управління – операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. Ці центри можуть бути ієрархічними або органічними, залежно від характеру взаємодії підрозділів.

Згідно з традиційними підходами, існують два основних типи центрів управління: ті, які функціонують незалежно один від одного і обмінюються лише інформацією, та такі, що взаємодіють нерозривно, при цьому управлінські рішення приймаються спільно. Це означає, що ефективність управління прибутком залежить не лише від того, як кожен підрозділ виконує свої функції, а й від рівня координації та спільного прийняття рішень.

Бланк І.А. підкреслює важливість системи інформаційного забезпечення управління прибутком, яка є невід'ємною частиною цього процесу. Вона забезпечує безперервний потік інформації, необхідної для аналізу, планування

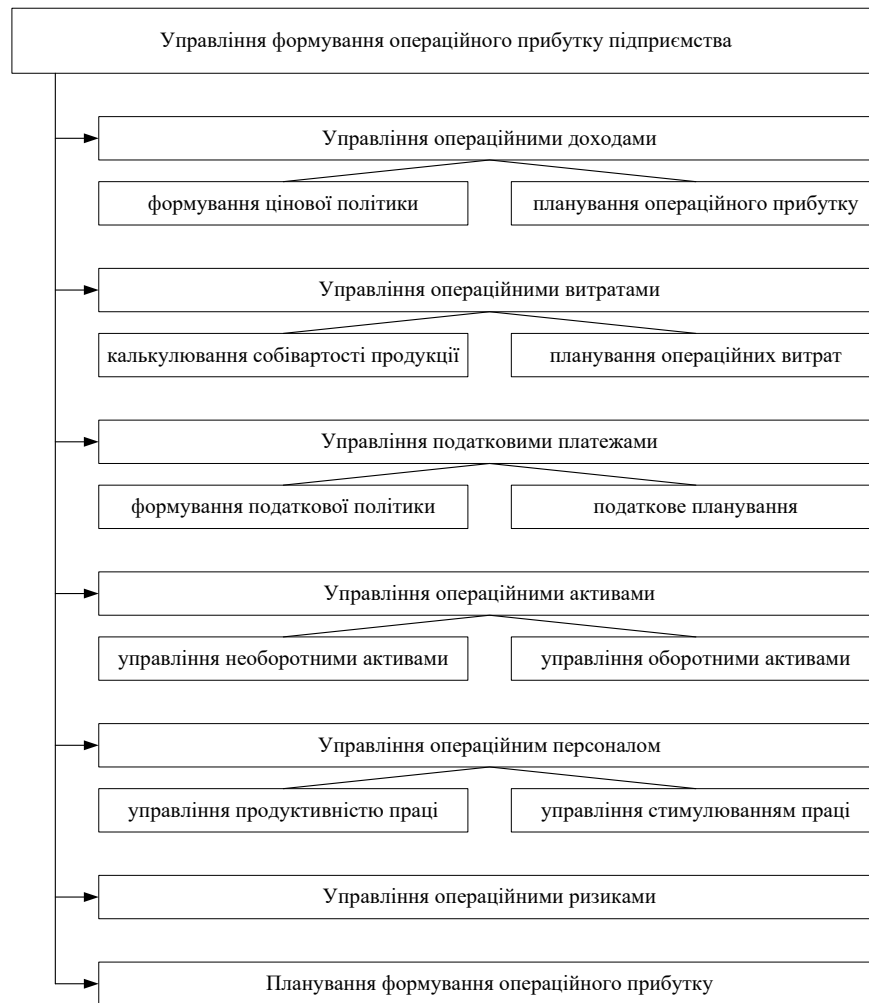
та підготовки ефективних управлінських рішень щодо формування, розподілу та використання прибутку. Ця система включає показники як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Зовнішні джерела інформації охоплюють економічні тенденції на рівні країни, стан ринку, діяльність контрагентів і конкурентів, а також нормативно-регулюючі вимоги. Внутрішні джерела інформації включають фінансову звітність, управлінський облік та нормативно-планові показники [4].

Щодо методів аналізу прибутку, то вони також повинні враховувати специфіку організації підприємства. І.А. Бланк зазначає, що аналіз можна поділити на зовнішній та внутрішній. Зовнішній аналіз базується на фінансовій та податковій звітності і зазвичай проводиться аудиторськими фірмами, банками або податковими органами, що діють згідно з чинним законодавством. Водночас, внутрішній аналіз спрямований на дослідження формування витрат і доходів по центрах відповідальності, що є важливим для прийняття оперативних управлінських рішень. Такий аналіз може здійснюватися як у поточному, так і в періодичному режимі, в залежності від необхідності моніторингу та коригування стратегії управління прибутком.

Таким чином, для забезпечення ефективного управління формуванням прибутку необхідно враховувати комплексний підхід, який включає взаємодію підрозділів підприємства, створення центрів відповідальності, розробку системи інформаційного забезпечення та проведення ретельного аналізу, що дозволить оптимізувати всі етапи процесу формування, розподілу та використання прибутку.

У процесі управління прибутком головна роль відводиться формуванню прибутку від основної діяльності, тобто операційного прибутку. Механізм управління формування операційного прибутку включає в себе декілька підсистем управління (рис. 1.1).

Концептуальні підходи І.А. Бланка щодо управління формуванням прибутку заслуговують уваги, однак вони не повною мірою відповідають сучасним вимогам і реаліям економічної практики. Зокрема, важливим є те, що запропонована система не містить повністю розробленої концепції єдиного механізму управління прибутком.



**Рис. 1.1. Система управління формуванням операційного прибутку підприємства**

Це стосується також відсутності чітко визначеної цільової функції та критеріїв, які б дозволяли точно оцінити ступінь досягнення поставлених цілей і ефективність роботи цього механізму. У свою чергу, це призводить до того, що система управління прибутком залишається недостатньо адаптованою до динамічних змін економічного середовища.

У зв'язку з цим, визнано, що для досягнення максимального прибутку в умовах сучасного ринку важливо не лише ефективно управляти витратами, але й чітко регулювати доходи підприємства. У міжнародній практиці успішно застосовуються системи контролінгу, які є комплексними механізмами регулювання і дозволяють підприємствам досягати максимально можливого прибутку в умовах мінливого ринкового середовища.

Контролінг як система управління дозволяє не лише визначити шляхи оптимізації витрат, але й стратегічно управляти доходами, що є основою для

формування прибутку. У контексті цього підходу управління формуванням прибутку передбачає дві взаємопов'язані складові: контроль за витратами і управління доходами підприємства. Лише збалансоване управління цими факторами може забезпечити ефективне досягнення фінансових результатів, що відповідають цілям підприємства та вимогам ринку.

Таким чином, хоча ідеї І.А. Бланка є важливими для побудови теоретичної основи управління прибутком, їх реалізація потребує подальшого вдосконалення з урахуванням сучасних економічних умов і розвитку практик контролінгу, які дозволяють не лише відслідковувати поточні фінансові результати, а й забезпечувати їх планування та управління в рамках єдиної стратегії підприємства.

У процесі формування ефективної системи управління прибутком необхідно розглядати і переосмислювати концепцію контролінгу, зокрема щодо калькулювання повної собівартості та обліку витрат. Залишати без уваги планування і облік витрат є помилковим, оскільки саме на цих аспектах базується успішне управління не лише на виробничому, але й на стратегічному рівні. Однак, якщо звертатися до специфіки контролінгу, то її суть полягає саме у чіткому групуванні та обліку витрат, які безпосередньо пов'язані з виробничим процесом. Підхід, за якого управління формуванням прибутку акцентується на витратах, необхідних для освоєння та підготовки виробництва, дозволяє забезпечити максимальну ефективність підприємства через маржинальний дохід. Це значить, що управління фокусується на різниці між виручкою від реалізації продукції та витратами на її виробництво, зокрема з урахуванням витрат на підготовку виробництва.

Наразі в Україні триває активна дискусія щодо основних факторів, які визначають прибутковість національних підприємств. В різних публікаціях можна зустріти різні підходи до визначення найбільш важливих складових ефективної діяльності підприємства. Деякі спеціалісти, орієнтуючись на принципи класичної економіки, відзначають два основні фактори, що впливають на прибуток підприємства: ціна продукції та витрати на її виробництво. При цьому важливіші саме витрати, адже вони змінюються в залежності від технологій, техніки, використання ресурсів, а також рівня організації виробничих процесів. Із цього можна зробити висновок, що

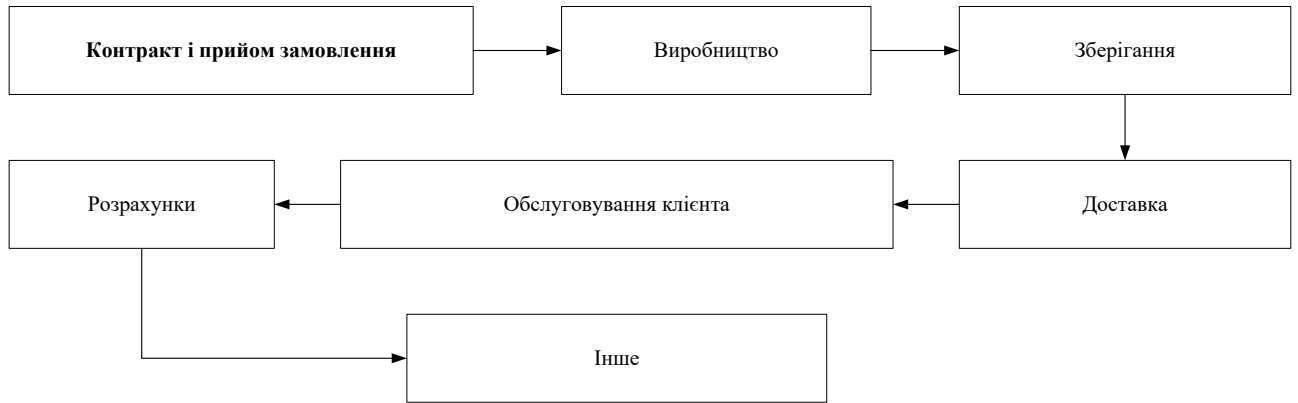
підприємства мають суттєві можливості для зниження витрат, оптимізуючи різні аспекти виробничої діяльності.

У разі збільшення обсягів виробництва, максимальний прибуток буде досягнутий, коли граничні витрати дорівнюють граничному доходу. Тому для ефективного управління прибутковістю вітчизняних підприємств необхідно не тільки оптимізувати витрати, але й постійно вдосконалювати технології, організацію виробництва та управлінські практики.

У зв'язку з необхідністю більш точного визначення собівартості та прибутковості продукції, традиційні методи управління, орієнтовані лише на процес виробництва, виявляються недостатньо ефективними. Зокрема, вони не враховують всі фактори, які можуть впливати на вартість виготовленої продукції, зокрема, не розглядають розподіл витрат за об'єктами витрат, такими як товари, клієнти та канали збуту. Такий підхід призводить до значних погрешностей при розрахунку прибутковості за кожним видом продукції, що особливо помітно на великих підприємствах.

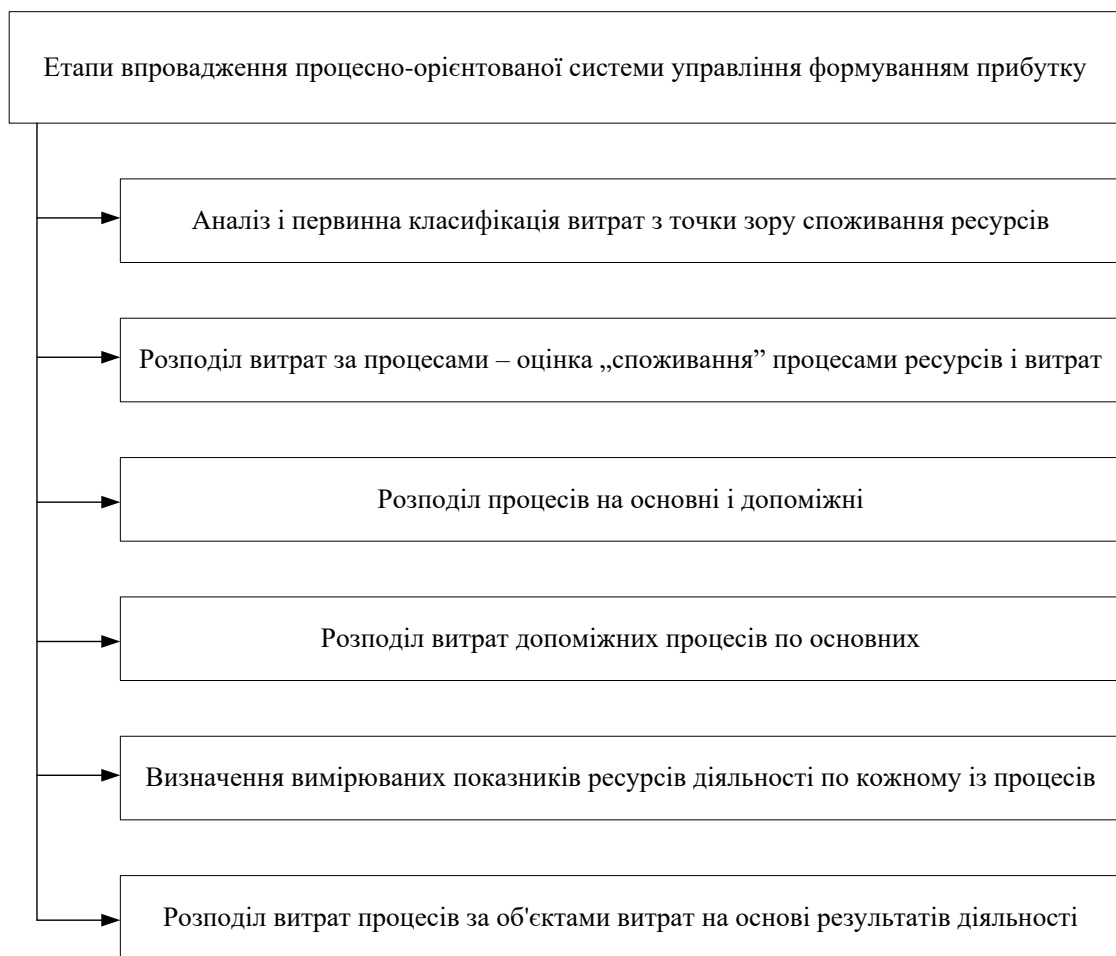
Для отримання більш точної та детальної інформації про собівартість і прибутковість кожної одиниці продукції, багато підприємств запроваджують системи управління, орієнтовані на процеси та взаємозв'язок витрат з бізнес-процесами компанії, а не тільки з кінцевим продуктом. Такі системи, зокрема система "процесно-орієнтованого управління", дозволяють більш точно розподіляти витрати. У цьому підході витрати пов'язані з певними бізнес-процесами (наприклад, пошук постачальників, закупівля матеріалів), що дає змогу зберігати більш повну картину того, як витрати насправді розподіляються в межах підприємства.

У результаті, цей метод управління не лише дозволяє отримати точну картину витрат підприємства, а й надає можливість провести глибший аналіз бізнес-процесів, сприяючи тим самим підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства на ринку.



**Рис. 1.2. Представлення клієнта у вигляді ланцюга бізнес-процесів**

Проте, в даній методиці основна увага приділена вибору найбільш прибуткових товарів, найбільш вигідних клієнтів і не показаний механізм, спрямований на ефективне використання ресурсів підприємства, здійснення витрат.



**Рис. 1.3. Послідовність впровадження процесно-орієнтованої системи управління формуванням прибутку підприємства**

На сьогодні в Україні прибуток часто розглядається через призму його відображення в обліковій звітності. Найбільш зрозумілим є обліковий прибуток, який визначається як різниця між доходами підприємства, отриманими від здійснення господарської діяльності, та витратами, понесеними для її здійснення протягом певного періоду часу. Величина облікового прибутку визначається на основі бухгалтерських записів і не залежить від потоку готівки. Такий підхід є корисним для загального аналізу фінансового стану підприємства, однак не завжди відображає реальну ефективність використання ресурсів підприємства.

Це, в свою чергу, вимагає створення і впровадження на підприємствах ефективної системи управління формуванням прибутку, що б забезпечила правильний розподіл ресурсів, мінімізувала витрати та стимулювала зростання виробництва. На сьогодні в Україні існує значний розрив у розумінні та застосуванні сучасних методів управління прибутком, оскільки більшість існуючих систем базуються на зарубіжних принципах, що не враховують специфіку національної економіки. У таких умовах необхідною є розробка нової системи управління прибутком, котра б відповідала вимогам трансформаційної економіки України, і в основі якої стояло б інформаційне забезпечення, засноване на управлінському обліку.

Така система повинна бути здатною враховувати особливості внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства і бути гнучкою до змін, що дозволить ефективно управляти формуванням прибутку в умовах постійної економічної нестабільності.

## **1.2. Використання інформаційних технологій в управлінні підприємством**

Основною метою будь-якого підприємства є отримання прибутку. Відповідно, сучасні інформаційні системи можуть бути розроблені для забезпечення підтримки підприємства в досягненні цієї мети. Еволюція інформаційних систем відбулася від простих інструментів для обчислень до складних систем, що обробляють стратегічну інформацію, необхідну для стабільного функціонування та процвітання організації. Існують різноманітні інтереси, потреби та рівні управлінської діяльності, що визначають різні типи інформаційних систем. Жодна єдина система

не здатна задовольнити всі інформаційні потреби організації.

В цілому організацію можна розглядати на кількох рівнях: стратегічному, управлінському, знаннєвому та операційному, з подальшим поділом на функціональні області, такі як маркетинг і продажі, виробництво, фінанси, бухгалтерський облік та управління людськими ресурсами. Для кожного з цих рівнів створюються відповідні інформаційні системи, що обслуговують специфічні організаційні потреби. Такі системи можна класифікувати на чотири основні типи: системи операційного рівня, знаннєвого рівня, управлінського рівня та стратегічного рівня.

Деякі системи рівня управління підтримують більш складні рішення, зосереджуючи увагу на менш структурованих питаннях, де інформаційні вимоги можуть бути нечіткими. Такі системи зазвичай відповідають на запитання «що, якщо?» і вимагають нових даних як ззовні організації, так і з внутрішніх джерел, яких не можна отримати від систем операційного рівня.

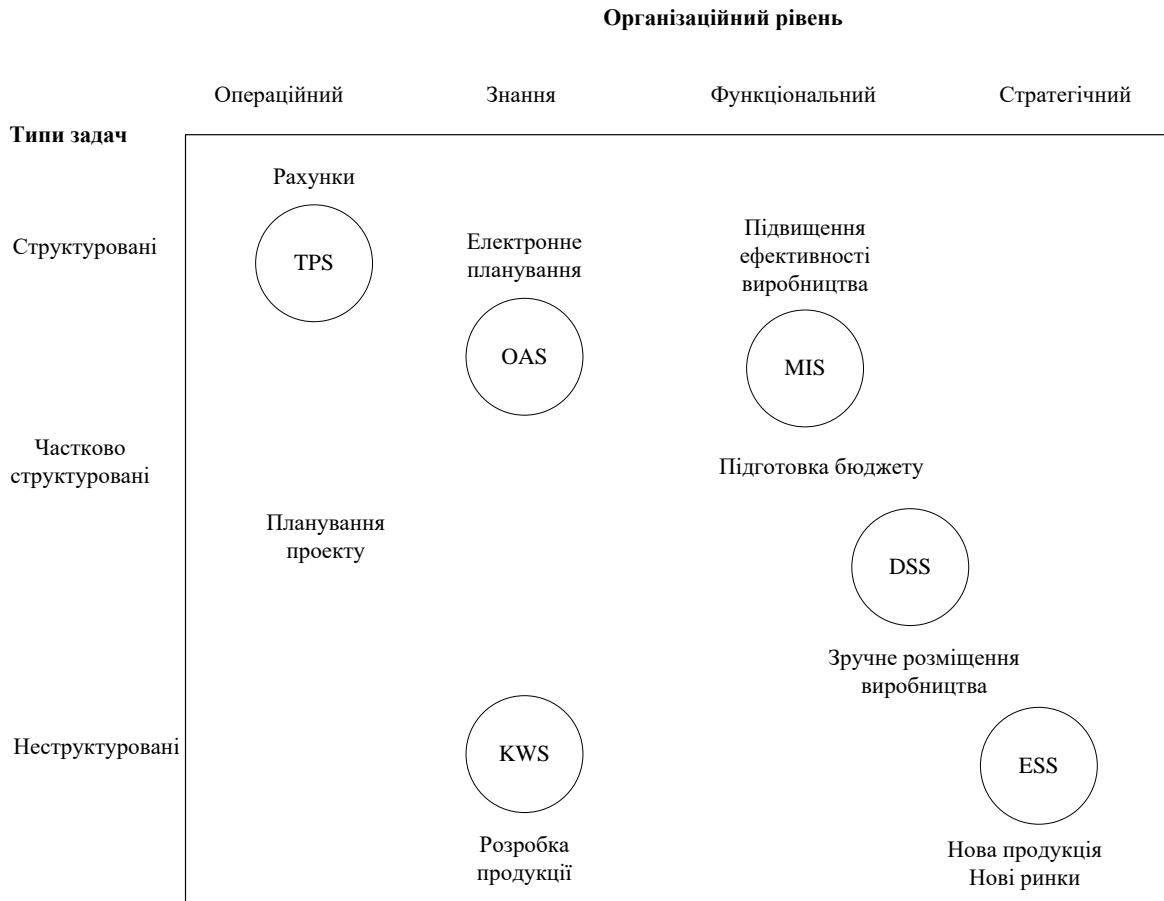
Системи стратегічного рівня є важливим інструментом для вищого керівництва підприємства, допомагаючи їм проводити стратегічні дослідження та аналізувати довгострокові тенденції як всередині організації, так і в зовнішньому діловому середовищі. Їх основна мета – узгоджувати зміни в умовах господарювання з можливостями організації для адаптації та виживання на довгострокову перспективу.

Інформаційні системи також можна диференціювати за функціональними напрямками. Кожна основна організаційна функція, така як продажі та маркетинг, виробництво, фінанси, бухгалтерія, людські ресурси, має власні інформаційні системи для забезпечення специфічних потреб. У великих організаціях кожна функція може мати низку підсистем для виконання спеціалізованих завдань. Наприклад, для виробничої функції можуть бути розроблені системи для управління запасами, обробки виробничих процесів, обслуговування заводу, автоматизованого проектування та планування потреб матеріалів.

Типова організація має різнорівневі інформаційні системи: операційні, управлінські, знаннєві та стратегічні, що обслуговують кожен функціональну область. Наприклад, комерційна функція може використовувати операційну систему для обробки щоденних даних про продажі та замовлення, систему знаннєвого рівня для відображення інформації про продукцію, систему

управлінського рівня для моніторингу щомісячних комерційних показників та прогнозування продажів на основі даних про тренди в п'ятирічній перспективі на стратегічному рівні.

Розглянемо певні категорії систем, що обслуговують кожен організаційний рівень та їх значення в організації. На рис. 1.4 представлені основні типи інформаційних систем, що відповідають кожному організаційному рівню.



**Рис. 1.4. Типи організаційних систем у розрізі відповідності організаційному рівню**

Організація має різноманітні інформаційні системи, що підтримують управлінські процеси на різних рівнях. На стратегічному рівні функціонують системи підтримки виконання – Executive Support Systems (ESS); на управлінському рівні – системи управлінської інформації – Management Information Systems (MIS) та системи підтримки прийняття рішень – Decision Support Systems (DSS); на рівні знань – системи розробки знань – Knowledge Work Systems (KWS) і системи автоматизації діловодства – Office Automation Systems (OAS); на операційному рівні – системи діалогової обробки записів –

Transaction Processing Systems (TPS). Ці системи сприяють ефективному управлінню в різних функціональних областях, таких як продаж і маркетинг, виробництво, фінанси, бухгалтерія та людські ресурси. Важливо зазначити, що окремі компоненти систем можуть використовуватися на кількох рівнях організації одночасно.

У межах кожного з рівнів прийняття рішень існує класифікація рішень на структуровані та неструктуровані. Неструктуровані рішення вимагають від осіб, що приймають рішення, використання суджень, оцінок і здатності орієнтуватися у конкретній ситуації, оскільки для них немає встановлених процедур або стандартів. Це зазвичай оригінальні та важливі рішення, для яких не існує чітко визначених практик. Структуровані рішення, навпаки, є повторюваними і стандартними, для їх прийняття існують визначені процедури, що дозволяють уникати повторного розгляду кожного випадку як нового. Зустрічаються також слабо структуровані рішення, коли лише частина проблеми має чітке рішення, яке можна визначити за допомогою встановленої процедури.

Поєднання структурованих та неструктурованих рішень формує двовимірну матрицю, яка показує, що експлуатаційний персонал працює переважно з добре структурованими проблемами, тоді як стратегічні планувальники займаються складними, неструктурованими завданнями. Працівники, що займаються знанням, також часто стикаються з неструктурованими проблемами, хоча на кожному рівні організації є і структуровані, і неструктуровані завдання.

Отже, для ефективного управління на підприємстві необхідно мати декілька локальних інформаційних систем різного призначення, які взаємодіють між собою, підтримуючи процес прийняття рішень на всіх рівнях організації. Між цими системами утворюються різноманітні зв'язки. Деякі локальні системи можуть бути інтегровані з іншими системами організації та з зовнішнім середовищем, в той час як інші взаємодіють лише з подібними системами. Сучасний підхід до організації інформаційних потоків передбачає використання внутрішньофірмових комп'ютерних мереж, що підключаються до інформаційних систем інших фірм або підрозділів корпорацій, а також до глобальних і регіональних мереж для обміну даними та ресурсами.

На основі інтеграції інформаційних систем різного призначення з допомогою комп'ютерних мереж на підприємстві створюються корпоративні інформаційні системи. Подібні інформаційні системи дають користувачу можливість працювати як із загально фірмовою базою даних, так і з локальними базами даних.

Розглянемо роль корпоративної інформаційної системи на підприємстві відносно формування вартості продукції, що виготовляється.

Інформаційні системи на підприємстві відіграють важливу роль у підтримці всіх етапів виробничого процесу, надаючи інформацію різного рівня деталізації для аналізу. Цей аналіз дозволяє виявити етапи, де відбувається перевищення нормативних витрат на виробництво продукції. Прийняті заходи, що спрямовані на оптимізацію цих етапів, відображаються в інформаційній системі, що дозволяє здійснювати подальший аналіз. Цикл повторюється до тих пір, поки не буде досягнута встановлена мета.

Інформаційна система може продемонструвати свій максимальний ефект, якщо підприємство розглядати як послідовність дій, в результаті яких формується вартість товарів і послуг. За допомогою інформаційних систем різного функціонального призначення, що інтегровані в цей ланцюг, можна здійснювати вплив на стратегію прийняття управлінських рішень, орієнтованих на максимізацію прибутку підприємства.

На сьогодні існує чотири основних стандарти управління підприємством, які можна розглянути у порядку їх появи та зростаючої складності вирішуваних завдань. Кожен з цих стандартів є втіленням основних принципів, згідно з якими повинно здійснюватися планування та контроль різних аспектів діяльності підприємства, таких як потреби в сировині, закупівлі, завантаження виробничих потужностей, розподіл ресурсів тощо.

1. MRP (Material Requirements Planning) – вихідний стандарт. Що появився у 1970-х роках; включає лише планування матеріалів для виробництва.

2. MRP-II (Manufacturing Resource Planning) представляє собою розширення MRP. Він дозволяє планувати всі виробничі ресурси підприємства (сировину, матеріали, обладнання і т.д.). Для оптимізації управління логістичними ланцюгами була створена концепція SCM (Supply Chain

Management), яку підтримують більшість систем класу MRP-II. SCM як компонент загальної бізнес-стратегії компанії дозволяє суттєво знизити транспортні і операційні витрати шляхом оптимального структурування логістичних схем поставок.

3. ERP (Enterprise Resource Planning) є розвитком MRP-II, додаючи управління замовленнями, фінансами і т.д., тобто об'єднує всі ресурси підприємства. Тепер практично всі інформаційні виробничі системи відповідають рекомендаціям стандарту ERP.

4. CSRP (Customer Synchronized Resource Planning) – найостанніший за часом стандарт, що охоплює також і взаємодію із клієнтами: оформлення наряд-замовлення, технічне завдання, підтримка замовника на місцях і т.п. Використовуючи базовий функціонал CSRP, дистриб'ютор продукції здатний сформулювати специфічні вимоги до продукту і відправити цю інформацію в головну організацію. Потім інформація про вимоги до продукту динамічно перетворюється у детальні інструкції із виробництва і планування. Створюється список матеріалів і комплектуючих для виробництва, автоматично визначаються виробничі маршрути, матеріали плануються і замовляються, нарешті, створюється робоче замовлення. Таким чином, діяльність підприємства синхронізується із потребами покупців.

Якщо MRP, MRP-II, ERP орієнтовані на внутрішню організацію підприємства, то CSRP виходить за межі окремого підприємства і включає в себе повний цикл – від проектування майбутнього виробу із врахуванням вимог замовника до гарантійного і сервісного обслуговування після продажу.

Таким чином, в кожній із систем присутня певна кількість типів бізнес-процесів, які моделюються в реальній обліковій та управляючій системі.

к показує практика, більшість компаній рухаються у відношенні систем автоматизації у стандартному напрямку.

Спочатку це програма Excel. Якщо обсяг операцій (продаж) перевищує 5-10 в день, використовують просту програму для виписки первинної документації (накладних, доручень і т.п.).

Подальший розвиток, як правило, йде по шляху використання системи бухгалтерського і податкового обліку, що реалізується з допомогою програми «1С».

Коли бухгалтерії вже складно контролювати собівартість і рух по кожній товарній позиції (при 50-100 операціях в день), компанії купляє систему управління товарними операціями (логістичну систему), наприклад, «МИФ», «Парус» та ін.

При подальшому ускладненні бізнес-процесів перед керівництвом компанії постає проблема зведення і контролю операцій, що існують у різних системах, а також здійснюються спроби розрахувати управлінську собівартість товару і реальний прибуток. Окрім того, робляться спроби побудови бюджетів. Як показує практика, в даному випадку знову використовується програма Excel, в яку масив інформації про поточну діяльність вивантажується впродовж декількох годин. Оцінка прибутковості окремих видів діяльності компанії здійснюється шляхом укрупнення даних.

Коли кількість операцій збільшується, керівництво компанії розуміє, що метод усереднення і наближених коефіцієнтних оцінок дає велику погрішність. У випадку, якщо маржа на товарах незначна і компанія отримує прибуток за рахунок обсягу, це розуміння настає раніше. Якщо ж компанія продає дорогий товар, на якому маржа більша, цей момент настає пізніше. Але у будь-якому випадку раніше або пізніше виникає потреба у цілісній системі обліку, яка буде включати в себе і управлінський, і бухгалтерський, і логістичний обліки, що відображають специфіку діяльності компанії, так зване вертикальне рішення.

На останньому етапі відзначається зростання цінності використання сучасних методів управління взаємовідносинами із клієнтами (CRM) і управління ланцюгами поставок (SCM).

Для більшості підприємств поняття «вертикальне рішення» асоціюється із автоматизацією всіх бізнес процесів. Це одна із найбільших помилок при впровадженні, яку важко подолати. Спроба реалізувати всі до єдиного бізнес-процеси в єдиній системі створює проблему їх узгодження одна з другою. На це, як правило, витрачається багато часу і сил, а настання довгоочікуваного корисного ефекту від автоматизації суттєво затягується. Тому більш раціональним є поетапне впровадження спочатку основних бізнес-процесів, а потім другорядних. Такий підхід дозволяє покращити управління найбільш важливими процесами (наприклад, закупівлі і продажі у дистриб'юторських

компаніях) і почати отримувати максимально швидкий результат від впровадження і знизити ризики самого проекту впровадження. Основні задачі із автоматизації бізнес-процесів підприємства можна схематично представити з допомогою рис. 1.5. По-суті, це основні етапи впровадження ERP-системи на підприємстві.



**Рис. 1.5. Основні бізнес-процеси підприємства [44-46]**

Вертикальне рішення – результат реалізації всіх вище перелічених п'яти етапів. Якщо підприємство вже пройшло чотири перших етапи реалізації своєї інформаційної системи, є сенс задуматися про систему, яка відображала б вертикальну специфіку бізнесу.

### **Висновки до розділу 1**

На сьогодні існує два основних підходи щодо визначення поняття управління. Перший підхід визначає управління як діяльність з керівництва підприємством, другий підхід визначає управління як сукупність суб'єктів цієї діяльності. На нашу думку управління притаманне складним і надскладним системам, до яких відносяться підприємства. Воно спрямоване на збереження, підтримку, зростання і розвиток системи в результаті процесу переробки і передачі інформації. Тому управління – процес прийняття рішень на основі інформаційного забезпечення.

В результаті проведеного дослідження процесу інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень, виявлено, що даний процес включає інформаційну систему, яка містить у своєму розпорядженні необхідний інформаційний фонд і систему інформаційних потоків. Враховуючи

те, що інформація лежить в основі управління, автором запропоновано розглядати підприємство як інформаційну систему, що включає основні центри, які формують управлінську інформацію, а саме: управлінський облік, маркетинг, корпоративна культура, і розкриває їх взаємозв'язок з операційними процесами, процесом стратегічного розвитку підприємства, внутрішніми користувачами інформації та бухгалтерським обліком. Це дасть можливість підприємствам визначити та розвинути ключові інформаційні потоки, які безпосередньо впливають на вартість підприємства та розробити відповідні заходи щодо розвитку і поглибленню функцій як інформаційних потоків, так і відповідальних виконавців.

Існуючі на сьогодні інформаційні системи дають змогу підприємству ефективно управляти прибутком. Дані системи можна поділити на чотири основних типи: системи з експлуатаційним рівнем, системи рівня знань, системи рівня управління, і системи із стратегічним рівнем.

На основі інтеграції інформаційних систем різного призначення з допомогою комп'ютерних мереж на підприємстві створюються корпоративні інформаційні системи.

## РОЗДІЛ 2

# ОЦІНКА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1. Основні напрямки діяльності ПП «Швейна фабрика Маки»

Приватне підприємство «Швейна фабрика Маки» є прикладом підприємства, яке функціонує за умов самофінансування та має всі ознаки юридичної особи, такі як самостійний баланс, банківські рахунки та фірмовий бланк. Підприємство керується законодавчими актами України та статутом, що визначає його основні напрямки діяльності.

Метою ПП «Швейна фабрика Маки» є задоволення суспільних потреб через розширення своєї діяльності та досягнення максимального прибутку. Для цього підприємство ставить перед собою кілька ключових завдань:

- розвиток науково-технічного прогресу.
- задоволення потреб населення та народного господарства у товарах народного споживання.
- надання комерційних та інших послуг юридичним і фізичним особам.
- виконання іншої господарсько-економічної та комерційної діяльності, що не заборонена законодавством.

Згідно з його статутом, підприємство займається різноманітними видами діяльності:

- виробництво текстильних виробів для домашнього використання, таких як ковдри, постільна білизна, стьобані та пухові ковдри, подушки та спальні мішки.
- виготовлення меблево-декоративних виробів, таких як штори, фіранки, чохла для меблів, тенти, прапори, ганчірки для видалення пилу та інші.
- виробництво текстильних частин для електроковдр та гобеленів ручної роботи.
- проведення науково-дослідних робіт, проектних та конструкторських розробок, а також маркетингових досліджень.

– організація оптової та роздрібної торгівлі продукцією.

Зокрема, підприємство спеціалізується на виробництві ортопедичних матраців, ковдр, подушок, постільної білизни та на матрацників. Для виготовлення продукції застосовуються натуральні сировинні матеріали, що може бути важливим конкурентною перевагою на ринку товарів для дому. Приватне підприємство не лише забезпечує попит на різноманітну текстильну продукцію, а й активно бере участь у науково-технічному прогресі через організацію досліджень, що дозволяє розширювати асортимент і підвищувати якість виробів.

У 2005 році змінився засновник підприємства, що стало важливою віхою для розвитку. З новим засновником було розпочато виробництво ватних матраців і наповнювачів для матраців на основі регенерованого волокна. Це дозволило підприємству розширити асортимент і вдосконалити виробничі процеси, зокрема в секторі виготовлення ортопедичних матраців, що є важливим напрямом на ринку товарів для здоров'я.

З огляду на потреби споживачів у товарах для дому, фабрика може збільшити виробництво спеціалізованих товарів, таких як матраци з інноваційними матеріалами або екологічні текстильні вироби. Постійне вдосконалення виробничих технологій та впровадження новітніх матеріалів може допомогти підприємству зберегти конкурентоспроможність на ринку.

Організація маркетингових досліджень дозволить краще орієнтуватися в потребах ринку та ефективно планувати розширення ринку збуту продукції. Оскільки підприємство має досвід у виробництві текстильних виробів високої якості, воно може розглянути можливість виходу на міжнародні ринки, що дасть нові можливості для зростання.

ПП «Швейна фабрика Маки» є перспективним підприємством, яке здатне задовольняти широкий спектр потреб населення в текстильних виробах. З правильною стратегією розвитку, адаптацією до ринкових умов та впровадженням інноваційних технологій фабрика може значно зміцнити свої позиції на внутрішньому та міжнародному ринках.

В умовах складної соціально-економічної ситуації, спричиненої війною, підприємство ПП «Швейна фабрика Маки» продовжує функціонувати, зосереджуючи свої зусилля на виробництві ортопедичних матраців різних

розмірів і моделей. Це забезпечує підприємству стабільну позицію на ринку, попри всі труднощі, зокрема, через орієнтацію на інноваційні технології у виробництві та високу якість продукції.

Продукція підприємства здебільшого реалізується на території Західної України, зокрема в м. Тернопіль та області, а також на ринках Києва і Запоріжжя. Така географічна спрямованість збуту дозволяє не тільки утримувати постійних споживачів, але й створювати умови для подальшого розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності.

При цьому значну частину комплектуючих – до 80% – підприємство імпортує з-за кордону, зокрема з таких країн, як Бельгія, Туреччина, Польща та Китай. Найважливішими компонентами для виготовлення матраців є пружинні блоки, вироблені в Україні, що забезпечує певний рівень локалізації виробництва і знижує залежність від імпортних постачальників у ключових компонентах.

Асортимент продукції підприємства складається з кількох категорій матраців, зокрема таких, як "Еліт", "Преміум", "Стандарт", "Економ", "Топери", "Ватні" та "Дитячі", що дає можливість задовольняти різноманітні потреби споживачів, від престижних до бюджетних рішень. Виготовлені матраци можуть мати різні розміри, що варіюються від стандартних 190x70 см до 200x180 см, а також виробляються за індивідуальними замовленнями, для яких ціна розраховується відповідно до прайс-листа з націнкою на нестандартні розміри.

Загалом, підприємство прагне забезпечити стабільність і безперервний розвиток своєї діяльності, зберігаючи конкурентоспроможність на внутрішньому ринку, незважаючи на економічні виклики та обмеження, які виникають у зв'язку з воєнним станом.

Серія матраців «Еліт» представлена безпружинними моделями, виготовленими з натуральних наповнювачів, таких як кокосова койра та латекс. Ці матраци поєднують комфорт, зручність і лікувальні властивості, що забезпечує максимальний рівень підтримки та здоров'я для користувачів. В серії «Еліт» доступні такі моделі, як «Болеро», «Гранд» та «Граф», кожна з яких пропонує індивідуальний підхід до потреб покупців, гарантуючи зручний та здоровий сон.

Матраци серії «Преміум» виготовляються на основі блоку незалежних пружин «Pocket Spring», де кожна пружина працює окремо, що дозволяє забезпечити точний розподіл навантаження та створює ефект «повторення контурів тіла». Це робить матраци цієї серії оптимальними для людей, які шукають високу підтримку та комфорт. Крім того, всі матраци серії «Преміум» двосторонні, мають єврокаркас і виготовлені з екологічно чистих матеріалів. До цієї серії належать моделі «Ельдорадо», «Мілан», «Ідеал-плюс», «Едельвейс», «Кардинал», «Латекс кокос», «Бостон» та «Імператор».

Серія «Стандарт» базується на класичних пружинних блоках Bonnell, що складаються з п'ятивиткових пружин з біконусною конструкцією. Ця конструкція забезпечує рівномірний розподіл навантаження, виключаючи можливість зіткнення витків і шуми під час експлуатації. Матраци цієї серії є двосторонніми та також мають єврокаркас. Всі вони виготовлені з екологічно чистої та натуральної сировини. До цієї серії входять моделі «Зима-Літо», «Зима-Літо (Кокос)», «Ідеал», «Вікторія плюс», «Зима-Літо (2 Кокоси)», «Вікторія».

Матраци серії «Економ» є бюджетними варіантами, які виготовляються також на основі пружинних блоків Bonnell. Ці моделі надають споживачам доступний варіант без шкоди для якості, що робить їх популярними серед тих, хто шукає економічний, але комфортний вибір. До серії «Економ» належать матраци «Класік-економ», «Класік», «Яна», «Престиж».

Підприємство також виготовляє три різновиди топерів, кожен з яких має унікальні характеристики та склад матеріалів для забезпечення різних потреб споживачів. Топер «Сан-Дієго» має товщину до 12 см і виготовлений з жаккарду, вистьобаного на синтепоні з флізіліном, кокосового волокна та пінополіуретану. Це поєднання матеріалів забезпечує оптимальний рівень підтримки та зручності. Топер «Нью-Йорк», товщиною до 6 см, містить стрейч-жакард на синтепоні з флізіліном, latexon, кокосове волокно, а також стрейч-жакард, вистьобаний на синтепоні з флізіліном. Топер «Лос-Анджелес» також має товщину до 6 см, включає жаккард, вистьобаний на синтепоні з флізіліном, кокосове волокно та пінополіуретан, що сприяє комфортному сну з додатковим рівнем підтримки.

Підприємство також виробляє ватні матраци та спеціалізовану продукцію для дітей. У серії дитячих матраців знаходяться моделі, такі як «Кузя», «Сонечко», «Капітошка», «Карапуз», «Гномик», «Малюк», «Соня», «Юніор Кокос», «Юніор», «Сонечко польське». Ці матраци виготовляються з матеріалів, які відповідають стандартам якості та забезпечують правильне формування опорно-рухового апарату дитини, що є важливим для її розвитку. Відомо, що здорове формування постави починається з раннього віку, тому дитячі матраци створюються з урахуванням анатомічних потреб дітей.

Також підприємство випускає ряд аксесуарів для дітей, серед яких пелюшки, дитячі ковдри та подушки для немовлят, а також дитячі постільні комплекти. Постільні комплекти для дітей, зокрема «Лелека», «Ведмежатко», «Метелик», «Жирафчик», «Бембі», «Сонечко», виготовлені з натуральних матеріалів, що забезпечують комфорт і безпеку під час сну. Для діток старшого віку передбачені також комплекти для дітей у віці від 3 до 6 років.

В асортименті є ковдри в упаковці «Aloe Vera», ковдри в упаковці (Антистрес), а також ковдри в упаковці (Бязь). Це продукція, яка відповідає потребам різних категорій споживачів, включаючи матраци, подушки, наматрацники та постільні комплекти. Подушки підприємства можуть бути представлені в упаковці «Антистрес/Холофайбер», «Aloe Vera/Холофайбер», а також варіанти на основі бязі та вовни. Ці вироби сприяють комфортному сну та є ідеальним доповненням до інших товарів підприємства.

Завдяки широкому асортименту, який включає як стандартні, так і спеціалізовані матраци, продукція підприємства задовольняє різноманітні потреби споживачів, гарантуючи комфорт та якість за доступними цінами.

Уся продукція ПП «Швейна фабрика Маки» виготовляється відповідно до ГОСТ та має санітарно-гігієнічні висновки, що підтверджує її безпеку та відповідність вимогам. Гарантія на матраци надається відповідно до гарантійних листів виробника, які завірені печаткою, а також квитанцією про оплату.

Однак, підприємство стикається з жорсткою конкуренцією з боку виробників подібної продукції з таких міст, як Дніпропетровськ, Харків, Київ. Конкуренти мають перевагу завдяки сучасним матеріально-технічним базам, широкому асортименту товарів, розвинутим дистриб'юторським мережам,

науково обґрунтованим логістично-складським системам і потужному рекламному супроводу. Це створює значний тиск на ринок і вимагає постійного вдосконалення процесів на підприємстві.

Однією з проблем є відсутність власного вантажного автотранспорту, що змушує підприємство наймати транспорт для доставки продукції. Це призводить до збільшення частки транспортних витрат у собівартості продукції, а також до того, що терміни поставки не завжди відповідають запланованим. Оскільки основний обсяг реалізації продукції здійснюється в обласних центрах, маршрути доставки в основному орієнтовані на ці регіони, що також може створювати певні труднощі в забезпеченні своєчасної доставки.

Враховуючи існуючі сильні та слабкі сторони підприємства, для їх чіткого розуміння та стратегічного планування доцільно використовувати SWOT-аналіз. Це дозволить виокремити ключові аспекти, які можуть вплинути на розвиток підприємства в умовах жорсткої конкуренції та економічних викликів, зокрема, у зв'язку з війною в Україні. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### SWOT-аналіз ПП «Швейної фабрики Маки»

<b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b>	<b>МОЖЛИВОСТІ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– наявність сертифікованої продукції, що відповідає державним стандартам.</li> <li>– висока якість продукції завдяки використанню натуральних матеріалів.</li> <li>– різноманітність асортименту, що дозволяє задовольняти потреби широкого кола споживачів.</li> <li>– власна виробнича база, що дозволяє контролювати процес виготовлення продукції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розширення асортименту продукції для охоплення нових ринків.</li> <li>– вдосконалення логістичних процесів для зниження витрат на доставку та забезпечення своєчасної поставки.</li> <li>– пошук нових постачальників комплектуючих для зниження залежності від імпорту.</li> <li>– розширення ринку збуту за рахунок виведення продукції на нові регіони, зокрема, в західні області та за межі України.</li> </ul>
<b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b>	<b>ЗАГРОЗИ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутність власного вантажного автотранспорту, що збільшує витрати на доставку.</li> <li>– залежність від імпорту комплектуючих з-за кордону, що підвищує ризик у разі економічних або політичних змін.</li> <li>– не завжди точне дотримання термінів поставки продукції.</li> <li>– потреба у модернізації виробничої та складської інфраструктури.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– висока конкуренція з боку більш потужних підприємств з інших регіонів, таких як Дніпро, Харків, Київ.</li> <li>– залежність від коливань курсу валют, що може призвести до підвищення витрат на імпортовані комплектуючі.</li> <li>– політична та економічна нестабільність в Україні через війну, що може впливати на виробничі та постачальницькі ланцюги.</li> <li>– нестабільність попиту на продукцію в умовах економічної кризи.</li> </ul>

Примітка. Побудував автор.

Дане підприємство займає вагому частку ринку у своїй сфері діяльності, проте важливо відзначити, що у зв'язку з економічною кризою та зниженням платоспроможності населення воно зазнало значних фінансових втрат та зараз активно бореться за відновлення втрачених позицій.

Організаційна структура підприємства представлена на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «Швейна фабрика Маки»**

Майно підприємства складається з основних фондів, оборотних коштів та інших цінностей, чия вартість відображається в балансі підприємства. Придбання основних фондів та матеріальних активів сприяє ефективному веденню господарської діяльності, а облік оборотних коштів забезпечує нормальний фінансовий потік для здійснення поточних операцій.

Прибуток підприємства формується на основі доходів від господарської діяльності після покриття всіх матеріальних витрат та витрат на оплату праці. Таким чином, підприємство забезпечує фінансову стабільність і здатність виконувати свої зобов'язання перед постачальниками, працівниками, а також перед іншими контрагентами.

Порядок використання отриманого прибутку визначається власником (засновником) підприємства і фіксується в документах, що регулюють внутрішньогосподарську діяльність. Це включає розподіл прибутку для виплати дивідендів, створення резервів, а також фінансування подальшого розвитку підприємства. Всі питання щодо формування та використання прибутку, організації оплати праці, а також утворення фондів, визначаються на підставі положень, які закріплені у Положенні про внутрішньогосподарський розрахунок підприємства.

Зокрема, підприємство має обов'язок формувати резервний фонд, а також інші необхідні фонди, відповідно до вимог діючого законодавства України. Резервний фонд використовуватиметься для покриття можливих фінансових зобов'язань, таких як погашення заборгованості перед бюджетом або кредиторами, що є важливим для збереження стабільності та безперервності операційної діяльності підприємства.

## **2.2. Факторний аналіз прибутку підприємства**

Фінансові результати діяльності підприємства відображають зміну суми власного капіталу (чистих активів), основним джерелом якого є прибуток, отриманий від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, а також від надзвичайних обставин. Прибуток є важливим індикатором економічної ефективності підприємства, адже це частина чистого доходу, яка залишається після реалізації продукції і є винагородою за вкладений капітал та прийняті підприємницькі ризики.

Кількісно прибуток визначається як різниця між загальними доходами підприємства (після вирахування податку на додану вартість, акцизів та інших обов'язкових платежів) і сукупними витратами за звітний період. Він є важливим показником фінансової стабільності і рентабельності підприємства. Зростання або зниження прибутку безпосередньо залежить від ефективності різних аспектів діяльності підприємства, включаючи виробництво, постачання, маркетинг, збут, інвестиції та фінансові операції.

Завдання аналізу фінансових результатів діяльності підприємства включають:

- оцінка потенціалу підприємства щодо отримання прибутку, з урахуванням наявних ресурсів і ринкової кон'юнктури.
- визначення впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів на фінансові результати, а також оцінка якості отриманого прибутку.
- виявлення резервів для збільшення суми прибутку та підвищення рівня рентабельності бізнесу.
- оцінка ефективності використання можливостей для збільшення прибутку та рентабельності підприємства.
- розробка рекомендацій щодо вдосконалення управлінських стратегій для підвищення ефективності прибутковості підприємства.

Завдяки комплексному аналізу цих аспектів підприємство може здійснити більш точне планування та вдосконалення своєї діяльності для досягнення фінансової стабільності, підвищення рентабельності та забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Основними джерелами інформації для аналізу фінансових результатів підприємства, зокрема прибутку, є різноманітні фінансові документи та звітності, які відображають стан господарської діяльності підприємства. Серед них виділяються накладні на відвантаження продукції, аналітичні дані бухгалтерського обліку за відповідними рахунками результатів, а також фінансова звітність, що включає форму №1 «Баланс», форму №2 «Звіт про фінансові результати», форму №3 «Звіт про рух грошових коштів», форму №4 «Звіт про власний капітал», а також форму №5 «Примітки до річної фінансової звітності». Крім того, важливими є дані статистичної звітності, зокрема «Звіт про випуск, реалізацію та обіг цінних паперів», а також внутрішня управлінська звітність та таблиці бізнес-плану підприємства.

Процес аналізу прибутку починається з вивчення динаміки та виконання планових показників прибутку від реалізації продукції, що є основним джерелом прибутку для підприємства. Під час аналізу необхідно визначити, як зміни в обсягах виробництва, асортименті та цінах на продукцію впливають на суму прибутку, а також оцінити зовнішні і внутрішні фактори, які могли змінити фінансові результати. Аналіз також включає виявлення причин відхилень фактичних показників від планових та пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності підприємства з метою максимізації прибутку.

Визначення ключових факторів зміни прибутку від реалізації продукції дозволяє більш точно оцінити, які аспекти діяльності потребують удосконалення, а також розробити стратегії для покращення фінансових результатів.

Прибуток від реалізації продукції в цілому по підприємству залежить від чотирьох факторів першого рівня співвідпорядкованості: обсягу реалізованої продукції (ВВП); її структури (ПВ<sub>i</sub>); собівартості (С<sub>i</sub>) і рівня середньореалізаційних цін (Ц<sub>i</sub>):

$$П = \sum [VBP_{заг} \cdot ПВ_i (Ц_i - C_i)]. \quad (2.1)$$

Обсяг реалізованої продукції є одним з головних факторів, що впливає на розмір прибутку підприємства. Збільшення обсягу продажів рентабельної продукції веде до пропорційного зростання прибутку, оскільки кожна додаткова одиниця продукції приносить певну кількість прибутку. Однак, якщо підприємство реалізує збиткову продукцію, збільшення обсягів її продажу може спричинити зменшення суми прибутку, оскільки зростають витрати, які не покриваються доходами від продажу.

Структура товарної продукції також має значний вплив на фінансові результати. Якщо в загальному обсязі реалізованої продукції збільшиться частка високорентабельних товарів, це сприятиме зростанню суми прибутку. Однак збільшення частки низькорентабельної або збиткової продукції, навпаки, призведе до зменшення прибутку, оскільки витрати на її виробництво та реалізацію перевищують доходи.

Собівартість продукції і прибуток перебувають у обернено пропорційній залежності: зниження собівартості продукції веде до збільшення прибутку, оскільки витрати на виробництво товарів стають меншими, а виручка з кожної одиниці товару вищою. Зростання собівартості, у свою чергу, зменшує суму прибутку.

Рівень середньореалізаційних цін також безпосередньо впливає на величину прибутку. Якщо ціни на продукцію зростають, то прибуток підприємства також збільшується, оскільки кожен проданий товар приносить більший дохід. І навпаки, зниження цін веде до зменшення доходів від продажу та, відповідно, до зменшення прибутку.

Для розрахунку впливу цих факторів на загальну суму прибутку, використовуємо метод ланцюгової підстановки. Це дозволяє детально оцінити, як кожен фактор впливає на фінансові результати, враховуючи їх взаємозв'язок і коригуючи показники на рівень змінних величин.

Для цього перш за все визначаємо базову суму прибутку при фактичному обсязі продажів підприємства, зберігаючи постійними всі інші фактори. Далі розраховуємо індекс обсягу реалізованої продукції, який коригує базовий прибуток з урахуванням змін у обсязі продажів, а також проводимо подальші коригування на зміну собівартості, цін та структури продукції.

Цей підхід дозволяє більш точно і детально оцінити ефект від кожної зміни факторів на кінцевий результат і сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень для підвищення прибутковості підприємства.

Результати факторного аналізу дають змогу здійснити оцінку якості прибутку. Якість прибутку від основної діяльності вважають на належному рівні, коли її зростання пов'язане із збільшенням обсягу продаж та зменшенням собівартості продукції. Низька якість прибутку характерна збільшенням цін на продукції без зростання фізичного обсягу продаж та зменшення витрат на гривню продукції.

Темпи зростання цін на продукцію підприємства перевищують темпи зростання цін на спожиті ресурси. Співвідношення індексу збільшення цін на продукцію та індексу збільшення цін на ресурси прийнято називати дефлятором ціни, який характеризує фінансову продуктивність, тобто міру відшкодування збільшення цін на ресурси в ціні реалізованої продукції. На ПП «Швейна фабрика Маки» індекс цін на продукцію становить 1,04, а на ресурси – 1,03., тобто маємо справу із позитивним дефлятором цін, що дорівнює 1,01 (1,04 : 1,03), що зумовило зростання прибутку.

Як бачимо загальне зростання прибутку підприємства було зумовлено матрацами серії «Економ» та Стандарт», натомість матраци серії «Еліт» і «Преміум» характеризувалися збитком. Прибуток підприємства був забезпечений обсягами реалізації (за винятком матраців серії «Еліт» та «Преміум») і ціною продукції. Негативна тенденція по прибутковості продаж матраців серій «Еліт» та «Преміум» пояснюється високою собівартість їх

виробництва, в основному за рахунок дорогих імпортованих комплектуючих і матеріалів.

З метою оптимального формування прибутку на підприємстві доцільно далі досліджувати причини флуктуації продаж, собівартість та ціни кожного виду продукції, тобто вивчати вплив асортиментної політики на формування прибутку підприємства, що виходить за межі нашої дипломної роботи.

### **2.3. Інформаційне забезпечення діяльності ПП «Швейна фабрика Маки»**

Для забезпечення більш ефективного функціонування та підвищення результативності діяльності підприємства важливим кроком є впровадження автоматизації. Ці процеси охоплюють різні сфери — від виробничого циклу до управлінських функцій на різних рівнях.

На прикладі ПП «Швейна фабрика Маки» була реалізована автоматизація бухгалтерського обліку, що дозволяє досягти таких переваг:

- покращення якості, точності та оперативності облікових операцій;
- можливість формування звітності в різних форматах і обсягах без додаткових зусиль;
- підвищення економічної ефективності облікових процесів.

Програма автоматизованого обліку «BAS» (Business Automation Software) є однією з найпопулярніших в Україні систем для автоматизації бухгалтерії, управлінського обліку та бізнес-процесів. Вона була розроблена з метою забезпечення ефективного і зручного ведення обліку на підприємствах різних галузей, починаючи від малого бізнесу і закінчуючи великими підприємствами.

Програма «BAS» складається з кількох конфігурацій, кожна з яких орієнтована на специфіку певної сфери діяльності підприємства. Це дозволяє налаштовувати систему під індивідуальні потреби користувачів. Універсальність програми також полягає в тому, що вона може використовуватися для автоматизації як бухгалтерського, так і податкового обліку, а також для управлінського обліку.

Основними функціональними можливостями є:

1. Бухгалтерський облік: Програма дозволяє автоматизувати ведення бухгалтерії, здійснювати запис операцій, генерувати звіти, а також автоматично розраховувати податки.

2. Податковий облік: «BAS» допомагає розраховувати податкові зобов'язання, формувати податкові декларації відповідно до вимог чинного законодавства.

3. Управлінський облік: Програма надає можливість контролювати фінансові потоки, оцінювати ефективність діяльності підприємства та планувати бюджети.

4. Зарплатний облік: «BAS» включає модуль для автоматизації розрахунку заробітної плати, утримань та нарахувань, а також генерування звітності для органів соцстраху і податкової служби.

5. Управління складом і товарообігом: Система дозволяє обліковувати товарно-матеріальні цінності, управляти їхнім рухом, а також здійснювати інтеграцію з іншими програмними продуктами для відстеження інвентаризацій і складів.

«BAS» складається з кількох модулів, кожен з яких можна інтегрувати з іншими програмами або адаптувати до потреб підприємства. Основні модулі включають:

«BAS Бухгалтерія» – для ведення бухгалтерського обліку.

«BAS ERP» – для управління ресурсами підприємства, включаючи виробничі, фінансові й людські ресурси.

«BAS Звітність» – для формування та подання електронних звітів до податкових органів.

«BAS Зарплата і Управління Персоналом» – для автоматизації обліку заробітної плати, кадрів і розрахунку податків на зарплату.

Програма має інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, що дозволяє швидко освоїтися користувачам без необхідності вивчати складні налаштування. Всі функції програми організовані в зручній формі, що спрощує процес введення даних та обробки звітності.

«BAS» дозволяє інтегруватися з іншими програмами, наприклад, системами для управління складом або банківськими програмами для

автоматичного обміну фінансовими операціями. Це дає можливість швидко й ефективно обробляти дані без необхідності ручного вводу.

Програма «BAS» регулярно оновлюється з урахуванням змін в українському податковому та бухгалтерському законодавстві. Це забезпечує відповідність вимогам державних органів та дозволяє своєчасно генерувати актуальні звіти.

Враховуючи важливість даних, що зберігаються в бухгалтерських системах, програма «BAS» забезпечує високий рівень захисту інформації. Доступ до даних може бути обмежений відповідно до прав користувачів, що дозволяє контролювати, хто і яку інформацію може переглядати або змінювати.

«BAS» надає широкий спектр технічної підтримки користувачам через онлайн-ресурси, гарячу лінію та інші канали. Також пропонуються навчальні курси для користувачів.

Головними перевагами використання програми «BAS» є:

- зменшення ризиків помилок, оскільки автоматизація облікових процесів зменшує кількість помилок, які можуть бути допущені при ручному введенні даних;

- швидкість і ефективність забезпечуються завдяки автоматизації процесів звітності та обліку, час на виконання рутинних завдань скорочується;

- можливість отримання оперативної фінансової звітності дозволяє керівникам швидко реагувати на зміни в фінансовому стані підприємства за забезпечити покращення контролю за фінансами;

- зручність у формуванні податкової звітності, адже завдяки постійним оновленням програма завжди відповідає актуальним вимогам законодавства.

Програма «BAS» є потужним інструментом для автоматизації бухгалтерського та управлінського обліку на підприємствах, що дозволяє значно підвищити ефективність роботи, знизити адміністративне навантаження та зменшити ймовірність помилок. Завдяки широкому функціоналу та модульності, вона підходить як для малих, так і для великих підприємств, забезпечуючи їхнє ефективне функціонування в умовах сучасного бізнес-середовища.

**Таке впровадження автоматизації значно підвищує ефективність управлінських та облікових процесів на підприємствах.**

Як і кожна програма, «BAS» має свої вимоги до технічного та до системного забезпечення, без яких її функціонування буде неякісним або неможливим.

Для удосконалення роботи інтегрованих автоматизованих систем управління також можна запропонувати використання всіх наявних функцій програмного забезпечення. Використання інших функцій програми дозволить ефективніше автоматизувати роботу наявних інтегрованих систем, а також позитивно сприятиме покращенню контролю за ходом підписання договорів із контрагентами.

## **Висновки до розділу 2**

Метою ПП «Швейна фабрика Маки» є задоволення суспільних потреб, розширення меж своєї діяльності та отримання максимального прибутку. Підприємство виробляє ортопедичні матраци, а також ковдри, подушки, постільну білизну, на матрацники та серію аналогічної продукції для дітей. .

Для виробництва застосовують натуральну сировину. 80% комплектуючих продукції імпортується із Бельгії, Туреччини, Польщі, Російської Федерації та Китаю. Пружинні блоки як основа матрацу виготовляються в Україні. Ринки збуту продукції підприємства охоплюють м. Тернопіль та область, Західні області України, м. Київ та Запоріжжя.

У результаті проведеного дослідження як сильні сторони діяльності підприємства визначено: хорошу виробничу інфраструктуру; наявність сертифікатів якості продукції; кваліфіковані кадри та можливість постійного підвищення кваліфікації персоналу; використання екологічно чистої сировини, новітніх дизайнерських розробок та проведення гнучкої цінової політики, що забезпечує підприємству такі можливості як збільшення частки ринку, зменшення собівартості продукції завдяки впровадженню нових енерго- та ресурсозберігаючих технологій, оновлення застарілого устаткування і покращення технологічного рівня та залучення інвестиційного капіталу.

Поряд із тим ідентифіковано ряд слабких сторін у діяльності підприємства: застаріле виробниче обладнання і технології, незадовільні показники ліквідності, великі виробничі витрати, висока ціна продукції, низька якість комплектуючих та тривалий термін виготовлення продукції нестандартних

розмірів, що створює такі загрози як захоплення ринку іноземними та вітчизняними конкурентами, зростання кредиторської заборгованості й скорочення кадрів.

Розрахунок впливу факторів на зміну суми прибутку у розрізі окремих видів продукції показав, що загальне зростання прибутку підприємства було зумовлено продажем матраців серії «Економ» та «Стандарт», натомість торгівля матрацами серії «Еліт» і «Преміум» виявилася збитковою. Прибуток підприємства був забезпечений обсягами реалізації (за винятком матраців серії «Еліт» та «Преміум») і ціною продукції. Негативна тенденція по прибутковості продаж матраців серій «Еліт» та «Преміум» пояснюється високою собівартістю їх виробництва, в основному за рахунок дорогих імпортованих комплектуючих і матеріалів.

ПП «Швейна фабрика Маки» має у своєму розпорядженні програмне та технічне забезпечення, що у свою чергу є невід'ємною рисою автоматизації діяльності на підприємстві. Проте з точки зору ефективності використання інтегрованих автоматизованих систем управління не можна робити однозначних висновків. Адже, наприклад, можливості програми «BAS» використовуються у повному обсязі – як зі сторони користувача (бухгалтера), так зі сторони програміста, що вносить зміни у конфігурацію програми, проте з іншого боку можливості іншого програмного забезпечення використовуються лише на 35%.

Таким чином, з точки зору автоматизації діяльності ПП «Швейна фабрика Маки» автоматизована на 80%, що є досить хорошим показником, адже чим більше автоматизована робота підприємства, тим раціональніші та ефективніші рішення приймає керівник, а це у свою чергу дає підприємству можливість збільшення прибутку, розширення діяльності та досягнення передбачених у статуті мети та завдань.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА

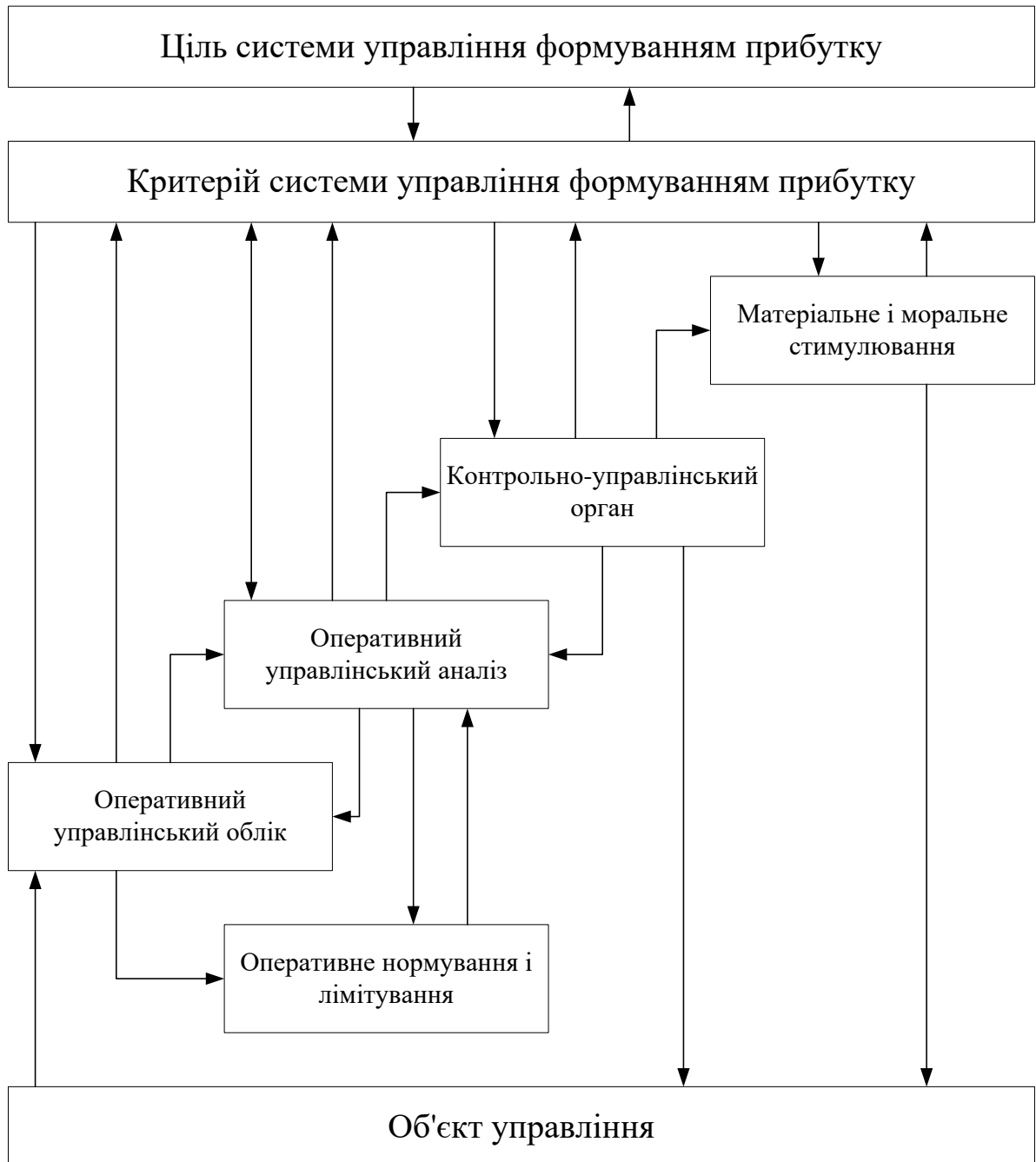
#### **3.1. Концепція системи управління формуванням прибутку підприємства**

Становлення сучасних виробничих систем передбачає застосування інтегрованого, комплексного та системного підходу, спрямованого на забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції в умовах динамічного ринкового середовища. Одним із визначальних чинників даного процесу виступає використання інноваційних технологій управління та організації виробничо-господарської діяльності, що дозволяють досягати оптимального співвідношення між якістю продукції та рівнем витрат матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Трансформація управлінських технологій обумовлює потребу, з одного боку, у систематизації управлінських підходів, а з іншого – у прискореному розв’язанні стратегічних і тактичних завдань, що постають перед суб’єктами господарювання в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

У зв’язку з цим у межах даного підрозділу представлено структурну конфігурацію системи управління (рис. 3.1), розроблено концептуальні засади та ідентифіковано ключові характеристики елементів механізму управління процесом формування прибутку підприємства .

Логіка функціонування запропонованої системи ґрунтується на принципах автоматизації та використанні зворотного зв’язку, що забезпечує її саморегулятивний характер. Вона характеризується високим рівнем адаптивності до змінних умов зовнішнього й внутрішнього середовища. Інформаційні сигнали щодо відхилень фактичних показників прибутковості від прогнозних чи планових орієнтирів ініціюють процеси діагностики та аналітичної оцінки цих відхилень, що у свою чергу зумовлює вироблення адекватних управлінських рішень. Такі рішення спрямовуються на нейтралізацію негативних впливів та підвищення загальної результативності функціонування підприємства.



**Рис. 3.1. Концептуальна основа системи управління формуванням прибутку підприємства**

Реалізація запропонованої системи управління прибутком на практиці передбачає дотримання ряду вимог, без виконання яких її ефективне функціонування є неможливим. Серед них варто виокремити: структурну лаконічність та простоту, прозорість і зрозумілість управлінських процедур, економічність у частині витрат на її проектування та впровадження, гнучкість, стабільність і надійність функціонування, високий рівень адаптивності до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, а також комплексність і взаємопов'язаність усіх підсистем. Загальновідомим є факт, що спрощені

системи характеризуються вищою працездатністю та забезпечують мінімізацію витрат на їх створення та подальше супроводження.

Система управління, побудована без надмірно складних структурних компонентів, є зрозумілою для персоналу, що істотно полегшує процес її використання та знижує потребу в додаткових витратах на обслуговування. Принцип доцільності передбачає, що ефект від реалізації будь-якого управлінського чи організаційного заходу має перевищувати витрати, пов'язані з його створенням та функціонуванням.

Важливою характеристикою є гнучкість системи, тобто її здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища й адекватно реагувати навіть на незначні відхилення. Саме ця властивість визначає рівень її ефективності та забезпечує підвищення коефіцієнта корисної дії. Не менш важливим параметром виступає надійність, яка означає безперервність функціонування системи та мінімізацію ймовірності збоїв під час її експлуатації.

Високий рівень взаємодії між окремими елементами системи створює умови для комплексного вирішення виробничо-економічних завдань, що значно підвищує ймовірність отримання позитивних результатів у діяльності підприємства. При цьому слід наголосити, що досягнута економія, навіть на окремих етапах виробничого процесу, не матиме очікуваного ефекту, якщо аналогічні організаційно-технологічні підходи не будуть застосовуватися в межах усього виробничого циклу.

Визначивши базові вимоги до проектування системи, доцільно перейти до аналізу її ключових структурних елементів, серед яких виділяються: ціль, критерій, облік, аналіз, контроль, нормування, лімітування та стимулювання. При цьому перші три елементи – ціль, критерій і облік – слід розглядати як фундаментальні складові механізму інформаційного забезпечення системи управління процесом формування прибутку підприємства.

Ціль у науковій літературі трактується як свідомо визначене завдання, конкретний орієнтир або стан, до якого прагне суб'єкт управління та якого має бути досягнуто в результаті діяльності.

Критерій походить від давньогрецького терміна, що в перекладі означає «засіб для судження». У сучасному розумінні він виступає ознакою, на основі якої здійснюється оцінка, класифікація чи визначення явищ; виступає як

оціночне мірило. Зокрема, критерій істини у філософському сенсі означає умову, що засвідчує об'єктивність і достовірність пізнання [36, с. 447].

Інші елементи системи, що утворюють її функціональний каркас, поділяються на дві групи: організаційно-економічні та економічні. Такий поділ зумовлений їхнім різним впливом на управлінський процес та специфікою забезпечення узгодженості всіх управлінських рішень у межах системи формування прибутку (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Структура системи управління формуванням прибутку підприємства**

Одним із ключових і водночас визначальних елементів запропонованої системи управління формуванням прибутку є оперативний управлінський облік, адже саме він забезпечує інформаційну основу функціонування всієї системи. Наявність своєчасної, достовірної та релевантної інформації є критично важливою для ефективного прийняття управлінських рішень, оскільки управлінський облік акумулює дані про поточний стан господарської

діяльності та дозволяє здійснювати постійний моніторинг відхилень фактичних результатів від запланованих.

Не менш важливим структурним компонентом системи виступає економічний аналіз, що формує її аналітичну підсистему. Будь-яке рішення, ухвалене на рівні підприємства, потребує ґрунтовної інформаційної бази, однак ефективність такого рішення значною мірою залежить від глибини, комплексності та методологічної обґрунтованості проведеного аналізу. Саме через ретельне опрацювання даних господарської діяльності можна виявити причинно-наслідкові зв'язки, оцінити ефективність використання ресурсів, встановити резерви зростання продуктивності та прибутковості. Таким чином, якість і результативність економічного аналізу визначають не лише своєчасність прийняття управлінських рішень, але й їхню відповідність стратегічним і тактичним орієнтирам розвитку підприємства. Варто зазначити, що методика економічного аналізу потребує постійного удосконалення відповідно до новітніх тенденцій розвитку науки управління та практики підприємницької діяльності.

Важливе місце у системі займають такі елементи, як нормування та лімітування, що належать до організаційно-економічних інструментів управління. Лімітування полягає у встановленні граничних параметрів використання ресурсів, тобто визначенні нижньої або верхньої межі витрат, необхідних для досягнення певного економічного результату. У свою чергу, нормування передбачає розробку й затвердження нормативів – кількісних показників, що визначають рівень раціонального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів підприємства.

У науковій літературі норматив визначається як показник, що характеризує допустимий рівень використання ресурсів протягом певного часу, тоді як норма трактується як максимально припустима величина витрат на виготовлення одиниці продукції. Саме норми та нормативи акумулюють прогресивні тенденції у виробництві та надають можливість враховувати напрями науково-технічного розвитку при формуванні оперативних, тактичних і стратегічних планів.

Фінансові нормативи слугують засобом реалізації економічних методів управління, адже вони дозволяють визначити оптимальні параметри діяльності, нормалізувати соціально-економічні процеси та забезпечити баланс між витратами і результатами. Нормування й лімітування, у свою чергу, виступають

інструментами контролю за виробничими та комерційними витратами, а також створюють механізм узгодження ресурсного забезпечення з кінцевими результатами діяльності підприємства.

Відтак, нормування та лімітування є еталонними управлінськими інструментами, дотримання яких забезпечує підвищення рівня організації виробництва, раціоналізацію витрат і зростання прибутковості. Їхнє значення полягає не лише в регулюванні витрат ресурсів, але й у створенні методологічної основи для довгострокового підвищення ефективності господарської діяльності.

До елементів системи управління формуванням прибутку, що розглядаються в рамках сформульованої концепції, висувається низка принципів вимог. По-перше, необхідною є наявність об'єктивних критеріїв і кількісних показників, які б відображали ефективність функціонування системи управління прибутком. По-друге, елементи нормування та лімітування мають застосовуватися як повноцінні управлінські інструменти, що забезпечують оптимізацію витрат і формування результативної структури виробничо-господарської діяльності. По-третє, стабільність функціонування зазначених елементів у певному часовому інтервалі повинна відповідати технічним і технологічним вимогам. Разом з тим у процесі освоєння норм і лімітів необхідно здійснювати їх коригування у напрямі підвищення жорсткості, що відображає закономірність поступового вдосконалення ресурсного забезпечення. По-четверте, має бути усунуто формальний підхід до встановлення норм, нормативів та лімітів, адже вони повинні базуватися виключно на науково обґрунтованих розрахунках і практичній доцільності. По-п'яте, методика їх визначення не повинна містити суб'єктивних ознак, щоб уникнути викривлення результатів та забезпечити адекватність оцінки ефективності використання ресурсів.

Наступним важливим елементом організаційно-економічного блоку системи управління прибутком є контрольний орган, що виконує функції внутрішнього моніторингу. Йдеться про спеціалізовану управлінську структуру підприємства, значення якої в умовах зростання масштабів і складності господарської діяльності постійно підвищується. Вона забезпечує безперервний, оперативний та комплексний нагляд за доцільністю, законністю та якістю виконання господарських операцій, які безпосередньо впливають на формування прибутковості.

Система внутрішнього контролю трактується як сукупність правил,

процедур та інструментів, запроваджених керівництвом підприємства з метою гарантування стабільного та ефективного функціонування організації. Її структура охоплює два взаємопов'язані блоки – середовище контролю та специфічні засоби контролю.

До середовища контролю відносять: управлінську діяльність адміністрації та власників підприємства, обрану політику і методи управління, організаційну структуру господарюючого суб'єкта, систему розподілу функцій управління та відповідальності, кадрову політику, а також механізми делегування обов'язків.

Специфічні засоби контролю включають: регулярне складання та перевірку фінансових і облікових звітів; контроль арифметичної точності бухгалтерських операцій; моніторинг використання комп'ютерних інформаційних систем; ведення контрольних рахунків і перевірочних реєстрів; регламентацію документообігу та порядок затвердження внутрішніх документів; розробку внутрішньофірмових стандартів; порівняння фактичної наявності активів із даними облікових реєстрів; співставлення планових фінансових показників із фактичними результатами діяльності підприємства та розробку заходів щодо усунення негативних чинників, які знижують рівень прибутковості.

Таким чином, система внутрішнього контролю виступає невід'ємною складовою управлінського механізму, яка не лише запобігає виникненню фінансових і організаційних ризиків, але й формує передумови для забезпечення стійкої прибутковості підприємства в довгостроковій перспективі.

Будь-яка модернізація чи трансформація економічного механізму функціонування підприємства не може бути ефективною без належного організаційного забезпечення. При проектуванні елементів системи управління прибутком необхідно враховувати комплекс вимог, які покладаються на організаційну складову. Її створення має ґрунтуватися на повному використанні наявного технічного й інтелектуального потенціалу підприємства, спираючись на діючу виробничу та комерційну управлінську структуру. Успіх функціонування організаційного елементу визначається чіткістю його ідеологічної спрямованості та ступенем нормативного регламентування процедур діяльності у заданому режимі. Важливим завданням є розробка і затвердження порядку відповідальності учасників управлінського органу системи управління формуванням прибутку, що передбачає делегування керівних повноважень особі чи органу, які володіють реальною владою на підприємстві. Організаційне забезпечення має забезпечувати взаємодію з

обліковою, аналітичною, нормативно-плановою та контрольною підсистемами управління прибутком.

Завершальним елементом системи виступає програмно-технічне забезпечення, яке інтегрує управлінські процеси на основі використання сучасних інформаційних технологій. Ефективність роботи органу управління прибутком безпосередньо залежить від якості опрацювання інформаційних потоків, що унеможлиблює ручну обробку значних обсягів економічних даних. Автоматизація та комп'ютеризація виробничих і управлінських процесів сприяють підвищенню оперативності, точності та обґрунтованості управлінських рішень. Використання обчислювальної техніки дозволяє забезпечити ефективний облік, аналіз, планування і контроль, що є запорукою зростання прибутковості як підприємства загалом, так і окремих його структурних підрозділів.

Таким чином, у результаті проведеного дослідження сформульовано цілісну концепцію системи управління формуванням прибутку підприємства на сучасному етапі. Її складовими визначено: цілі, критерії, облік, аналіз, нормування і лімітування, контроль, матеріальне стимулювання, а також організаційне та програмно-технічне забезпечення. Розробка організаційно-економічних і фінансово-економічних важелів у межах зазначеної системи має здійснюватися відповідно до встановлених закономірностей і спрямовуватися на досягнення стратегічної мети – забезпечення сталого зростання прибутковості підприємства.

### **3.2. Організаційно-економічні основи інформаційного забезпечення системи управління формуванням прибутку підприємства**

Домінуючими елементами системи управління формуванням прибутку підприємства виступають цілі та критерії, тоді як визначальною умовою її ефективного функціонування є інформаційне забезпечення, зокрема оперативний управлінський облік. Успішність управління безпосередньо залежить від ступеня досягнення поставлених перед підприємством стратегічних та тактичних завдань. Як зазначає П. Друкер, формулювання цілей є ключовою функцією менеджменту, адже саме вони задають орієнтири діяльності та забезпечують контроль її результатів [Друкер, 2001].

Цілі виступають інструментом управління, що регламентує прийняття рішень, дозволяє менеджменту спрямовувати розвиток підприємства та

оцінювати досягнуті результати. На думку М. Портера, у сучасних умовах цільова орієнтація підприємства повинна поєднувати як фінансові показники, так і нематеріальні конкурентні переваги, які у перспективі визначають прибутковість бізнесу [Porter, 1998].

Визначення цілей системи управління формуванням прибутку має ґрунтуватися на узагальненні класичних положень економічної теорії, враховуючи загальну мету діяльності підприємства в умовах ринкової конкуренції та товарно-грошових відносин. У цьому контексті система управління прибутком не обмежується суто економічним результатом, а виконує стратегічну функцію – забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Важливою передумовою результативності системи є правильне визначення критерію її функціонування. Критерій виступає ключовим елементом, який визначає ідеологічну спрямованість системи, структуру її складових, а також послідовність реалізації управлінських процедур. Як слушно зазначає Ф. Котлер, критерії ефективності повинні враховувати не лише короткострокову прибутковість, але й перспективи розвитку підприємства та задоволення потреб ринку [43].

Більшість як вітчизняних, так і зарубіжних науковців розглядають прибуток як основний критерій ефективності діяльності підприємства. На думку О. Амоші та А. Воронкової, саме прибуток інтегрує в собі результативність використання всіх ресурсів підприємства і дозволяє оцінити ефективність управлінських рішень [1]. Цей показник дає змогу не лише визначити поточний стан господарської діяльності, але й із високим ступенем імовірності спрогнозувати її розвиток у майбутньому, визначити конкурентні позиції на ринку та сформулювати оптимальні напрями стратегічного зростання.

Результати сучасних досліджень підтверджують, що в умовах ринкової економіки прибуток виступає ключовим фінансовим результатом господарської діяльності підприємства, визначає його економічну стійкість, є головним джерелом розвитку та основним способом задоволення інтересів власників. Разом із тим у сучасних умовах як в Україні, так і в міжнародній практиці, прибуток не може розглядатися як єдиний критерій ефективності функціонування підприємства.

Історично прибуток сприймався безальтернативним показником

результативності виробництва доти, доки розвиток технологій залишався обмеженим, а потреба у значних довготермінових інвестиціях була мінімальною (XVIII–XIX ст.) [3]. Проте сьогодні, на думку вітчизняних науковців, прибуток становить лише окремий елемент фінансового результату. Ефективність фінансової діяльності підприємства доцільно оцінювати насамперед за динамікою формування та нарощення фінансових ресурсів, що визначають можливості розвитку господарюючого суб'єкта.

Критерій управління процесом формування прибутку має відображати міру досягнення цілей підприємства. Водночас сам прибуток не може виступати критерієм у системі управління, адже він є лише підсумковим результатом, позбавленим аналітичного змісту. Доцільно застосовувати критерій, який включає показники, здатні безпосередньо або опосередковано дати відповідь на ключові питання: у який час, у якому підрозділі, за рахунок яких чинників і в якому обсязі було отримано чи втрачено прибуток; які причини зумовили ці зміни; хто несе відповідальність за відхилення; які заходи слід реалізувати для мінімізації втрат.

Наукові розвідки дозволяють визначити низку вимог до критерію управління прибутком. По-перше, він має враховувати системний характер функціонування підприємства. По-друге, його основою повинні бути об'єктивні економічні закони, зокрема закон підвищення ефективності виробництва, відповідно до якого витрати ресурсів у розрахунку на одиницю продукції повинні мати стійку тенденцію до зниження, що свідчить про зростання рентабельності. По-третє, критерій повинен бути чітким і однозначним, відображати співвідношення витрат і ресурсів до кінцевих результатів діяльності. По-четверте, він має бути універсальним, придатним для застосування на підприємствах різних форм власності та масштабів діяльності, незалежно від їх фінансового стану, структури управління чи виробничих особливостей. По-п'яте, доцільно формувати єдиний інтегральний критерій, що деталізується у систему приватних показників ефективності використання ресурсів та витрат. По-шосте, критерій повинен враховувати інтереси всіх рівнів управлінської ієрархії підприємства. По-сьоме, важливо, щоб він був простим у розрахунках, зрозумілим для практичного застосування та базувався на загально визнаних економічних категоріях. Нарешті, по-восьме, критерій має бути не абстрактним, а практично значущим, здатним адекватно відображати

стан будь-якого підрозділу чи господарської одиниці.

На основі сформульованих вимог вибрали критерій [11], який представляє собою індикатор або приросту (E), або зниження прибутку, тобто втрати (B). Його доцільно розподілити на два вирази, оскільки він може мати додатне  $E > 0$  (3.1), від'ємне або нульове  $B \leq 0$  (3.3) значення. При цьому позитивним явищем в економіці функціонування підприємства буде, якщо базові величини ресурсо-, витрато місткості кінцевих результатів виробництва перевищують розрахункові. Це інформує діагностів про приріст прибутку підприємства. Від'ємне і нульове значення говорять про сповільнення темпів процесів стабілізації прибутку, втратах підприємства.

$$E = \sum_{j=1}^J \sum_{i=1}^4 \sum_{g=1}^{G_i} \sum_{t=1}^{T-1} E_{t+1,g,i,j} \times KP_{t+1} \times K_{t+1,i} \rightarrow \max, \quad (3.1)$$

$$\text{де } E_{t+1,g,i,j} = \begin{cases} PZE_{t,g,i,j} - PZE_{t+1,g,i,j}, & PZE_{t,g,i,j} - PZE_{t+1,g,i,j} > 0; \\ 0, & PZE_{t,g,i,j} - PZE_{t+1,g,i,j} \leq 0. \end{cases} \quad (3.2)$$

$$B = \sum_{j=1}^J \sum_{i=1}^4 \sum_{g=1}^{G_i} \sum_{t=1}^{T-1} B_{t+1,g,i,j} \times KP_{t+1} \times K_{t+1,i} \rightarrow 0, \quad (3.3)$$

$$\text{де } B_{t+1,g,i,j} = \begin{cases} PZE_{t,g,i,j} - PZE_{t+1,g,i,j}, & PZE_{t,g,i,j} - PZE_{t+1,g,i,j} \leq 0; \\ 0, & PZE_{t,g,i,j} - PZE_{t+1,g,i,j} > 0, \end{cases} \quad (3.4)$$

де  $PZE_{t,g,i,j}$ ;  $PZE_{t+1,g,i,j}$  – ресурсомісткість або виражомісткість кінцевих виробничих результатів діяльності підприємства у базовому періоді в момент часу (t) і у розрахунковому періоді у момент часу (t+1), відповідно; за групами, елементами, статтями (g); відповідних ресурсів, витрата (i); за структурними підрозділами (j), грн./грн.;

$KP_{t+1}$  – кінцеві результати виробництва (обсяг товарної, реалізованої продукції) у момент часу (t+1), грн.;

$K_{t+1,i}$  – коефіцієнти ефективності використання відповідних ресурсів, витрат, які здійснює підприємство, (i); у момент часу (t+1), грн. прибутку (частина)/грн. ресурсів, витрат.

У свою чергу:

$$PZE_{t+1,g,i,j} = PZ_{t+1,g,i,j} / KP_{t+1}, \quad (3.5)$$

де  $PZ_{t+1,g,i,j}$  – величина в момент часу (t+1); груп, елементів, статей (g); відповідного виду ресурсів, витрат (i); підрозділу підприємства (j), грн./грн.

Під показником ресурсомісткості продукції взяли величину одноразових капітальних витрат підприємства, що припадають на кожну одиницю товарної (реалізованої) продукції. Під показником витратомісткість – величину поточних витрат у собівартості продукції, включаючи адміністративні витрати та витрати на збут кінцевих результатів виробництва.

Коефіцієнти ефективності використання ресурсів підприємства рекомендується обчислювати так:

$$K_{t+1,i} = K1_{t+1} = K2_{t+1} = Kстр_{t+1} = H_{t+1} / (ОФ_{t+1} + ОК_{t+1} + ВТТ_{t+1}),$$

(3.6)

де  $K1_{t+1}$ ,  $K2_{t+1}$ ,  $Kстр_{t+1}$  – коефіцієнти ефективності у момент часу (t+1) відповідних ресурсів (i): основних і оборотних коштів, трудових ресурсів підприємства у вартісному вираженні, грн. прибутку (частина)/грн. основних і оборотних коштів, трудових ресурсів у вартісному вираженні;

$H_{t+1}$  – податки, не включені у собівартість продукції підприємства у момент часу (t+1), грн.;

$ОФ_{t+1}$  – основні фонди підприємства у момент часу (t+1), грн.;

$ОК_{t+1}$  – оборотні кошти підприємства у момент часу (t+1), грн.;

$ВТТ_{t+1}$  – вартість трудових ресурсів підприємства у момент часу (t+1), грн.

У якості показника ефективності використання ресурсів запропоновано коефіцієнт, що є аналогом рентабельності та дозволяє узагальнити різноманітні ресурси та витрати в єдину економічну категорію. Традиційно такі коефіцієнти базувалися на показнику рентабельності, коли прибуток співвідносився з відповідними ресурсами. Проте дослідження показали, що підприємства не завжди оперують поняттям прибутку безпосередньо, а реагують на напрямок руху грошових потоків. Особливо чутливою величиною для підприємства є сума сплачених податків, що не включається у собівартість продукції.

На цій основі виникає можливість сформулювати чутливий коефіцієнт – показник податкомістких ресурсів підприємства, який визначає обсяг податків, що припадає на одиницю кожного виду ресурсу. Алгоритм розрахунку такого коефіцієнта полягає у пропорційному розподілі сум податків між трьома основними категоріями: основними фондами, оборотними коштами та трудовими ресурсами підприємства в цілому.

Вдосконалений критерій ефективності використання ресурсів функціонує як частина системи управління та виступає домінуючим елементом для таких

складових, як облік, економічний аналіз, планування, контроль, стимулювання, організаційне та програмно-технічне забезпечення. Він забезпечує інтегровану оцінку результативності використання ресурсів і підвищує точність управлінських рішень. З метою планування трудових ресурсів, у кількісному вираженні критерій ефективності трудових ресурсів запропоновано розраховувати окремо:

$$K3_{t+1} = Kcmp_{t+1} \times CTP_{t+1} / TP_{t+1}. \quad (3.7)$$

де  $TP_{t+1}$  – трудові ресурси підприємства у натуральному вимірі, чол.

Одним із ключових аспектів забезпечення економічної стійкості підприємства є створення, придбання, обробка, систематизація та збереження актуальної та перспективної інформації. Це дозволяє підприємству ефективно функціонувати на ринку матеріальних і інтелектуальних товарів, забезпечуючи отримання прибутку.

Під час збору інформації необхідно дотримуватися принципів єдності та порівнянності економічних відомостей. На практиці виконання цього принципу ускладнюється через початкову відокремленість різних видів обліку [30]. Тому відбір інформації повинен бути вибіркоким, адже кожен вид облікових даних, класифікований за джерелом формування, призначений для певної категорії користувачів.

Обліково-бухгалтерська інформація, представлена у вигляді фінансової звітності, задовольняє потреби таких користувачів, як акціонери, комерційні партнери, кредитори, податкові органи, статистичні управління, банки, працівники підприємства, фінансові аналітики та громадськість. Для керівників підприємства необхідна більш детальна, своєчасна та комплексна інформація, що забезпечує прийняття ефективних планово-управлінських рішень. Ефективність будь-якої системи управління значною мірою визначається якістю її інформаційної підтримки. Таким чином, формування облікової інформації є критичною умовою ефективної діяльності підприємства.

Особливу роль у системі управління прибутком відіграє оперативний управлінський облік, який визначається як ключовий елемент системи. Без нього не лише ускладнюється робота всього управлінського механізму формування прибутку, а ефективна діяльність підприємства в цілому стає практично неможливою. Відсутність даних про наявність та рух активів і пасивів, складові собівартості продукції унеможливорює проведення аналізу,

оцінку ефективності механізмів контролю, раціональне нормування та лімітування ресурсів, а також обґрунтоване матеріальне та моральне стимулювання. Крім того, відсутність інформації про організаційно-управлінську структуру перешкоджає її вдосконаленню та управлінню підприємством у цілому.

Інтеграція оперативного управлінського обліку в систему управління формуванням прибутку підприємства забезпечує комплексне вирішення організаційних та економічних завдань і підвищує ефективність функціонування всіх елементів системи.

На сучасному етапі розвитку більшості українських промислових підприємств, при розробці системи управління формуванням прибутку, до елементів оперативного управлінського обліку висуваються низка ключових вимог.

Перш за все, критичною є достовірність облікової інформації. Економічна стабільність підприємства можлива лише за наявності достовірних даних про фактичний стан справ. Використання неточної або завідомо спотвореної інформації не лише ускладнює управління, а й робить неможливим прийняття обґрунтованих економічних рішень.

Другим важливим аспектом є максимальна децентралізація обліку. Оперативний облік має вестися не лише на рівні підприємства загалом, а й на рівні окремих структурних підрозділів і, за можливості, кожного робочого місця. Хоча на початкових етапах впровадження такої системи це може збільшити витрати, пов'язані з організацією облікової техніки, довгострокові вигоди значно перевищують початкові витрати. Централізований облік фактично позбавляє керівництво необхідної інформації для економічних перетворень, що знижує ефективність виробництва та стає однією з основних причин збитків. Запропонована диференціація обліку дозволяє чітко ідентифікувати виробничі етапи та структурні підрозділи, де виникають втрати ресурсів або невиправдані витрати, що може бути скориговано.

Третім принциповим елементом є деталізація обліку ресурсів та витрат за номенклатурою і статтями. Це передбачає визначення фактичного обсягу використання кожного виду ресурсів за групами та елементами, а також облік здійснених витрат за елементами та статтями, включаючи ті, що не входять до собівартості продукції. Такий підхід забезпечує точне виявлення втрат або

економії, а головне – дозволяє запобігати необґрунтованим витратам у майбутньому, підвищуючи ефективність функціонування підприємства.

Таким чином, впровадження оперативного управлінського обліку із забезпеченням достовірності, децентралізації та детального контролю ресурсів і витрат створює основу для ефективного управління прибутком та підвищення загальної економічної стабільності підприємства.

Інформація, що формується в рамках оперативного управлінського обліку, виступає ключовим компонентом для організації оперативного аналізу, контролю та оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності окремих структурних підрозділів та підприємства в цілому. На основі таких даних здійснюються процеси оперативного планування, нормування, лімітування, стимулювання економного використання ресурсів та управління витратами.

Пропоновані новації у впровадженні оперативного управлінського обліку також стосуються кадрового забезпечення. Основна ідея полягає в усуненні традиційного принципу вузької спеціалізації. Наділення виробничого персоналу, зокрема майстрів і бригадирів основного, допоміжного та обслуговуючого виробництва, функціями обліку дозволяє більш прозоро виявляти надлишкові основні та оборотні фонди підприємства, а також визначати оптимальну чисельність персоналу та необхідні обсяги виробничих фондів і поточних витрат.

Економічна стабільність і конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежать від професіоналізму менеджменту. Дослідження показують, що максимальний економічний ефект досягається шляхом спрямування інвестицій на вдосконалення організаційно-економічних елементів управління та підвищення кваліфікації персоналу.

Важливо враховувати, що ринок сприймає лише зовнішню «оболонку» підприємства, тобто вищий керівний персонал, тоді як вплив зовнішніх факторів практично не доходить до рядових співробітників. Вдалим прикладом інтеграції всього персоналу у процес управління стала практика японських підприємств, де реалізовано систему якості, що дозволяє поширити вплив ринкових вимог на кожного працівника. Основний принцип полягає у залученні всього персоналу до розробки рекомендацій щодо удосконалення та здешевлення продукції. Працівники, об'єднані в невеликі групи («п'ятірки» або «десятки»), щотижня аналізують і пропонують заходи щодо підвищення якості

та зниження вартості продукції, що супроводжується матеріальною винагородою.

Організаційний розвиток інформаційного забезпечення (рис. 3.3) є необхідним етапом для забезпечення прозорості процесів управління прибутком, дозволяючи отримати відповіді на ключові питання: коли, на якій ділянці, які ресурси та витрати були використані, ким та з якою метою, а також що необхідно зробити для запобігання втратам у майбутньому.



**Рис. 3.3. Основні напрямки розвитку інформаційного забезпечення підприємства**

### Висновки до розділу 3

Виробниче підприємство функціонує у рамках декількох цілей, які визначають стратегічні та оперативні напрями його діяльності. Основна ціль діяльності підприємства, що працює в умовах ринкової економіки, полягає у максимальному задоволенні потреб споживача на комерційній основі. У контексті системи управління формуванням прибутку сформульована ціль функціонування полягає у створенні оптимальних умов для виконання

внутрішньофірмового плану виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг із мінімальним використанням ресурсів та витрат на одиницю отриманого прибутку. Така ціль орієнтує підприємство на збільшення прибутку через підвищення ефективності використання ресурсів та раціоналізацію витрат.

Вдосконалений критерій ефективності функціонування системи управління формуванням прибутку виступає як індикатор приросту або зниження прибутку, що відображається через відповідне зменшення або збільшення ресурсо- та витратомісткості кінцевих результатів виробництва у вигляді товарної продукції. Використання цього критерію дозволяє визначити пріоритетні напрями підвищення ефективності ресурсозастосування та контролю витрат на підприємстві.

Розвиток інформаційного забезпечення системи управління формуванням прибутку передбачає модернізацію оперативного управлінського обліку як окремого інструменту отримання економічної інформації, що функціонує паралельно з бухгалтерським обліком. Основу оновленого оперативного управлінського обліку складають принципи диференціації за часом, простором, номенклатурою враховуваних ресурсів і витрат, кінцевими результатами виробництва в цілому, а також за кадровим забезпеченням. Такий підхід забезпечує своєчасне виявлення причин необґрунтованих витрат та сприяє підвищенню загальної ефективності управління ресурсами підприємства.

## ВИСНОВКИ

Прибуток підприємства формується під впливом багатьох факторів і залежить не лише від збільшення обсягів виробництва та зростання цін реалізації продукції, але й від ефективного зниження виробничих та комерційних витрат. У сучасних умовах, коли значна частина українських підприємств демонструє збитковість, для забезпечення їх виживання та стабільного розвитку необхідне належне організаційне і технологічне управління виробничими процесами. Це передбачає розробку комплексного механізму управління економікою підприємства, який сприятиме ефективному функціонуванню та раціональному використанню ресурсів. У даному контексті ключовою основою для впровадження організаційно-економічних і техніко-технологічних заходів є система управління формуванням прибутку, що дозволяє оптимізувати витрати та ресурси підприємства.

Результати дослідження процесу інформаційного забезпечення управлінських рішень свідчать, що він передбачає наявність інформаційної системи, яка містить необхідний інформаційний фонд та організовані інформаційні потоки. Виходячи з того, що управління безпосередньо спирається на інформацію, підприємство доцільно розглядати як інтегровану інформаційну систему, що включає ключові центри формування управлінської інформації: оперативний управлінський облік, маркетинг та корпоративну культуру. Ці центри тісно взаємопов'язані з операційними процесами, стратегічним розвитком підприємства, внутрішніми користувачами інформації та бухгалтерським обліком. Такий підхід дозволяє підприємствам визначити основні інформаційні потоки, що впливають на вартість підприємства, та сформулювати заходи для оптимізації їх функціонування, а також для підвищення ефективності роботи відповідальних виконавців.

Сучасні інформаційні системи управління прибутком поділяються на чотири основні рівні: операційний (експлуатаційний), рівень знань, управлінський (функціональний) та стратегічний. На операційному рівні функціонують системи діалогової обробки даних; на рівні знань – системи автоматизації діловодства та розробки знань; на управлінському рівні – системи підтримки прийняття рішень та управлінські інформаційні системи; на стратегічному – системи підтримки виконання стратегічних цілей. Така

структура забезпечує комплексне управління прибутком підприємства на всіх рівнях діяльності.

Прикладом ефективного застосування інформаційних і управлінських систем є ПП «Швейна фабрика Маки», що спеціалізується на виробництві ортопедичних матраців, а також ковдр, подушок, постільної білизни, на матрациків та продукції для дітей. Виробництво здійснюється з використанням натуральної сировини, при цьому близько 80 % комплектуючих імпортується з Бельгії, Туреччини, Польщі, Російської Федерації та Китаю. Пружинні блоки для матраців виготовляються в Україні. Ринки збуту охоплюють Тернопіль та область, Західні області України, Київ та Запоріжжя.

Дослідження дозволило визначити сильні сторони діяльності підприємства, до яких належать: розвинена виробнича інфраструктура; наявність сертифікатів якості продукції; кваліфіковані кадри та систематичне підвищення їх кваліфікації; використання екологічно чистої сировини та сучасних дизайнерських рішень; впровадження гнучкої цінової політики. Ці чинники забезпечують підприємству можливості для збільшення частки ринку, зниження собівартості продукції завдяки використанню енерго- та ресурсозберігаючих технологій, оновлення застарілого обладнання та підвищення технологічного рівня виробництва, а також залучення інвестиційного капіталу.

Разом із сильними сторонами діяльності ПП «Швейна фабрика Маки» були ідентифіковані низка слабких аспектів функціонування підприємства. До них належать застаріле виробниче обладнання та технології, низькі показники ліквідності, високі виробничі витрати, значна ціна продукції, використання комплектуючих низької якості, а також тривалий термін виготовлення продукції нестандартних розмірів. Дані фактори створюють загрози для підприємства, зокрема: втрату частки ринку на користь вітчизняних та іноземних конкурентів, збільшення кредиторської заборгованості та можливе скорочення персоналу.

У підприємства є програмне та технічне забезпечення, що забезпечує автоматизацію управлінських та виробничих процесів. Проте, з точки зору ефективності використання інтегрованих автоматизованих систем управління, однозначні висновки зробити важко. Для підвищення ефективності функціонування підприємства доцільно звернути увагу на такі напрями

вдосконалення: по-перше, версія програмного забезпечення «1С: Підприємство», яка застосовується для автоматизації бухгалтерського обліку, є застарілою і не дозволяє реалізувати повний потенціал сучасних технологій; по-друге, використання інших програмних комплексів наразі не є ефективним, оскільки не всі їх функції застосовуються для оптимізації взаємодії підприємства з контрагентами та внутрішніх процесів.

Ціль функціонування системи управління формуванням прибутку визначено як створення максимальних умов для виконання внутрішньофірмового плану виробництва продукції, надання послуг та здійснення робіт при мінімальному використанні ресурсів і витрат на одиницю отриманого прибутку. Така ціль спрямовує підприємство на підвищення додаткового прибутку за рахунок оптимізації використання ресурсів та скорочення витрат.

Вдосконалений критерій ефективності функціонування системи управління формуванням прибутку виступає як індикатор збільшення або зниження прибутку через скорочення або зростання ресурсо- та витратомісткості кінцевих результатів виробництва продукції. Цей критерій доцільно використовувати для визначення ключових напрямів підвищення ефективності використання ресурсів та контролю витрат на підприємстві.

Інформаційне забезпечення системи управління формуванням прибутку підприємства спрямоване на модернізацію оперативного управлінського обліку, який функціонує паралельно з бухгалтерським обліком як автономний інструмент збору та аналізу інформації. Основу оновленого оперативного обліку становлять принципи диференціації за часом та простором, за номенклатурою врахованих ресурсів і витрат, за кінцевими результатами виробництва, а також за кадровим забезпеченням. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти та встановлювати причини необґрунтованих витрат, підвищуючи ефективність господарської діяльності підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. І., Воронкова Т. Є., Череватський Д. Ю. Економіка підприємства: підручник. Київ: КНЕУ, 2018. 464 с.
2. Ансофф, І. Стратегічне управління. К.: Вид-во «Києво-Могилянська академія», 2011.
3. Борисенко В., Борисенко Д. Оптимізація виробництва та моделювання виробничих витрат у фермерських господарствах. Економіка АПК. 2024. № 31(1). С. 10-18. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202401010>.
4. Бланк І.А. Фінансовий менеджмент: навчальний курс / І.А. Бланк. Київ: Ніка-Центр, 2014. - 656 с.
5. Вовк О. М., Ковальчук А. М., Комісаренко Я. І., Джулай А. В. Прибуток та рентабельність як детермінанти розвитку підприємства. Modern Economics. 2020. № 21(2020). С. 37-44. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V21\(2020\)-06](https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-06).
6. Гавловська Н., Закусило В, Рудніченко Є., Брецько Н. Сучасні підходи до управління розвитком підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. №3 (318). С. 75–81. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-11>
7. Гетьман О.О. Діагностика стану організації на предмет кризи її розвитку. Економіка транспортного комплексу. №. 45. 2025. С 155-169. URL: [10.30977/ETK.2225-2304.2025.45.155](https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2025.45.155)
8. Гладкова А.О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції. Економіка і організація управління. 2019. № 4 (36) С. 198–209. DOI [10.31558/2307-2318.2019.4.19](https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.4.19)
9. Гончарук, І. В. Економіка підприємства: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018.
10. Гречан, А. П. Стратегічне управління підприємством: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2015.
11. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Іванчик Т. В. Фактори впливу на формування прибутку підприємств. Modern Economics. 2019. № 14(2019). С. 81-86. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-13).
12. Джонсон Г., Скоулз К. Стратегічний менеджмент. 12-те вид. Київ: Пренс, 2021. 544 с.
13. Жовтяк, Г., Серьогіна Д., & Жовтяк, А. (2023). Напрями підвищення прибутковості діяльності будівельних підприємств. Економіка та суспільство, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-29>
14. Кіндрадська Г. І. Економічний аналіз: теорія і практика / Г. І.

Кіндрадська, М. С. Білик, А. Г. Загородній Львів: Магнолія 2006, 2008. 440 с.

15. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. 2023. Бізнес Інформ № 5. С 134–140. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-134-140>

16. Кононенко Л., Юрченко О. Фінансовий аналіз як інструмент оптимізації оподаткування підприємств. Економіка та суспільство. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-2>

17. Красноруцький О. О., Маренич Т. Г., Марченко В. А., Помогалова Н.В. Трансформація маркетингу аграрних підприємств в умовах воєнного часу. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Т. 8. № 3. С. 10–17.

18. Кузьмін, О. Є., Мельник, О. Г. Економіка підприємства. Львів: «Новий Світ-2000», 2015. 492 с.

19. Лепетан І.М. Організація управлінського обліку за центрами витрат у сільськогосподарських підприємствах. Агросвіт. 2019. №23. С. 19-24.

20. Литовченко О.Ю. Управління витратами на підприємстві: теоретичний аспект. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 31. С. 301-309.

21. Лищенко М. О. Аналітичний інструментарій визначення основних показників рентабельності. Економічна аналітика: сучасні тенденції та прогностичні можливості. Збірник матер.МНПК, Київ: КНЕУ, 2019. С. 181-183.

22. Малик М., Кравченко С., Шпикуляк О., Гудзь Г. Розвиток малого бізнесу з виробництва зернових, зернобобових культур, насіння соняшнику в умовах воєнного часу. Економіка АПК. 2024. № 31(1). С. 41–53. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202401041> .

23. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Рудич А.І. Теоретичні основи управління витратами підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. №4 (115). С. 140-147.

24. Мартиненко М.О. Сутність стратегічного розвитку підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2 (28), С. 121–125. DOI: [10.31673/2415-8089.2019.022125](https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.022125)

25. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 334 с.

26. Менеджмент соціальної роботи : підруч. / авт.-упоряд. : Т. Л. Надвична, С. А. Надвичний. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 370 с

27. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства: монографія. Микитюк П. П. та інші. Тернопіль, 2017. 399 с.

28. Пархуць Є. Стратегічне управління конкурентоспроможністю

підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 69. С. 45–51.

29. Портер М. Е. Конкурентна стратегія. Київ: Альпіна Паблішер, 2020. 480 с.

30. Приступа В. І. Теоретико-методичні основи структурної декомпозиції ресурсного потенціалу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 5. С.156–160. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-286-5-28>.

31. Стратегія розвитку малого та середнього бізнесу в Україні на 2021–2027 роки. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=ukUA&id=1d1d4530>.

32. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Полтава : Видавництво ПП «Астроя», 2020. 434 с.

33. Федюнін С.А., Плевако Н.О., Філоненко М. Ю. Управління стратегічним розвитком підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. №3(33), С. 45–49. DOI: 10.31673/2415-8089.2020.035155

34. Циганова, О., & Мурашко, І. (2024). Фінансовий аналіз як основа обліково-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємстві. Економіка та суспільство, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-115>

35. Шегда, А. В. Економіка підприємства. – К.: Знання, 2016.

36. Шеремета М. Аналіз конкурентних стратегій підприємства. Економічний аналіз. 2011. №8. С. 381-384.

37. Шостак К. М. CRM-технології у підвищенні ефективності підприємств. Менеджмент та підприємництво. 2022. № 1. С. 28–33.

38. Яворська І. І. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах цифрової економіки. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. № 3. С. 57–63.

39. Ansoff, H. I. Strategic Management. London: Palgrave Macmillan, 2007. 236 p.

40. Drucker, P. F. Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles. New York: Harper & Row, 1985. 277 p.

41. Grant, R. M. Contemporary Strategy Analysis. Wiley, 2019.

42. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper Business, 1993. 223 p.

43. Kotler, P., & Keller, K. L. Marketing Management. 15th ed. Pearson Education, 2016. 832 p.

44. Marshall, A. Principles of Economics. 8th ed. London: Macmillan, 1920.
45. Mescon, M. H., Albert, M., Khedouri, F. Management. HarperCollins, 1992.
46. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. Free Press, 2005.
47. Nadvynychnyy, S., Shushpanov, D.G., Avhustyn, R.R., Demkiv, I.O., Yazlyuk, B.O. (2020). Agribusiness system hub for rural agrarian management. International Journal of Advanced Science and Technology. 2020. 29(9 Special Issue), c. 4614-4621
48. Popadynets N. et al. The Influence of Globalization Processes on Forecasting the Activities of Market Entities //Journal of Optimization in Industrial Engineering. 2022. T. 15. №. 1. C. 261–268.
49. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. 396 p. ISBN 978-0684841489.
50. Porter, M. E. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990. 875 p.
51. Porter, M. E. What is Strategy? // Harvard Business Review, November–December 1996.
52. Ricardo D. *On the Principles of Political Economy and Taxation*. London: John Murray, 1817.
53. Samuelson, P. A., Nordhaus, W. D. Economics. 19th ed. McGraw-Hill Education, 2009. 792 p. ISBN 978-0073511290.
54. Senior, N. W. An Outline of the Science of Political Economy. London: W. Clowes and Sons, 1836.
55. Skydan, O., Bugaychuk, V., Grabchuk, I., Sych, K., & Kubrak, S. (2024). Growth of value added as a factor in the development of Ukrainian agriculture in the context of accelerated integration into the EU. *Scientific Horizons*, 27(5), 143-158. doi:10.48077/scihor5.2024.143.
56. Smith A. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: W. Strahan and T. Cadell, 1776.
57. Quesnay, F. *Tableau économique*. (1758)
58. Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J. E. *Crafting and Executing Strategy*. McGraw-Hill, 2012.
59. Marx, K. *Capital: A Critique of Political Economy*. Vol. 1. New York: International Publishers, 1967.
60. Knight, F. H. *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston: Houghton Mifflin, 1921.