

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Форма № 24

Будівництво архітектурно-мистецьких споруд
(повне найменування факультету)
Архітектурно-мистецького факультету та його спеціальностей
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

Бакалавр
(ступінь вищої освіти)

на тему Оцінювання основних показників роботи
суб'єктів господарства
(назва теми)

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу, групи БД-41201

Спеціальності 076 Архітектурно-мистецького факультету
мистецтва
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Економіка підприємств

Павлова В.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник

Севаст'янов Р.В.
(прізвище та ініціали)

Рецензент

Гармаш І.І.
(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Будівництво, архітектура та дизайн
Кафедра Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
Ступінь вищої освіти Бачкарь
Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) Економіка підприємства
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ПТБР
Тяченко А.М.
« » 20 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Андрієва В.В.
(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Оцінювання основних показників роботи судівської господарства

керівник проєкту (роботи) Свистюков Р.В. к.е.н.
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «29» березня 2024 року № 101

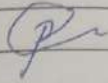
2. Строк подання студентом проєкту (роботи) з березня 2024р.

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) закони і законодавчі акти України, річні звіти підприємства, економістичні звіти, довідкові таблиці зрістних звітів, наукова література

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні основи оцінювання показників судівської господарства
Аналіз основних показників ТОВ «АБ-Меркет»
Шляхи покращення основних показників ТОВ «АБ-Меркет»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

6. Консультанти розділів проєкту (розділ 1)		Підпис, дата	
Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	завдання видав	приймав виконання завдання
1-3	Сервасичев Р.В. К.Е.Н.		
Нормоконтроль	Бабко Н.А.		

7. Дата видачі завдання « 24 » травня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

[illegible]

Студент(ка)

Винюція Павлова
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

Регіон Савченко
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг магістерської роботи. Робота складається із вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 68 с., 4 таблиці, 9 рисунків, список використаних джерел із 16 найменувань і 1 додаток.

Метою роботи є визначення методології та практичних підходів до оцінювання основних показників суб'єкта господарювання, що сприятиме розробці рекомендацій щодо покращення фінансового стану на підприємстві ТОВ «АТБ-Маркет»

Об'єктом дослідження є аналіз та оцінювання ключових показників фінансової діяльності підприємства, ефективності управління ресурсами та стратегічного планування.

Предметом дослідження є оцінювання основних показників на підприємстві.

У першому розділі роботи розглядається теоретичні основи оцінювання основних показників суб'єкта господарювання.

У другому розділі проводиться аналіз основних показників ТОВ «АТБ-Маркет».

Третій розділ роботи присвячений пошуку шляхів покращення основних показників підприємства.

ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЛІКВІДНІСТЬ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМ КАПІТАЛОМ, СТРАТЕГІЯ ФІНАНСУВАННЯ, ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ, СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ, ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ	7
1.1 Поняття та класифікація основних показників	8
1.2 Методологічні підходи до оцінювання основних показників	12
1.3 Роль та значення оцінювання основних показників у діяльності суб'єкта господарювання.....	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	33
2.1 Характеристика діяльності ТОВ «АТБ-Маркет».....	33
2.2 Оцінка фінансово-економічного стану підприємства	36
2.3 Визначення основних фінансових показників підприємства	42
2.4 Аналіз динаміки та структури основних показників підприємства	51
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	59
3.1 Розробка рекомендацій щодо підвищення рентабельності ТОВ «АТБ-Маркет»	60
3.2 Поліпшення показників ліквідності та фінансової стійкості	66
3.3 Удосконалення системи управління підприємством	76
ВИСНОВКИ.....	81
ПЕРЕІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
Додаток А.....	88

ВСТУП

Сучасна економіка вимагає від суб'єктів господарювання постійного аналізу та оцінювання їх фінансово-економічного стану для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності. Особливо важливим є оцінювання основних показників діяльності підприємства, які відображають його фінансову стійкість, ефективність управління та потенціал для майбутнього розвитку.

Дана дипломна робота спрямована на детальне дослідження та оцінювання основних показників суб'єкта господарювання на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет». Вибір даного підприємства обумовлений його значущістю на ринку та потужним впливом на економічну ситуацію в Україні. Аналіз фінансових та економічних показників ТОВ «АТБ-Маркет» дозволить виявити основні аспекти його діяльності, включаючи ліквідність, рентабельність, фінансову стійкість та ефективність управлінських рішень.

Метою дослідження є визначення методології та практичних підходів до оцінювання основних показників суб'єкта господарювання, що сприятиме розробці рекомендацій щодо покращення фінансового стану підприємства. Це дозволить виокремити стратегічні напрями для подальшого розвитку та зміцнення позицій ТОВ «АТБ-Маркет» на ринку.

Актуальність дослідження полягає в необхідності постійного адаптування до вимог сучасного бізнесу, зокрема в умовах економічних коливань та конкурентного середовища. Результати роботи будуть корисні для управлінських структур підприємства, фахівців у галузі фінансів та економіки, а також для всіх зацікавлених у питаннях підвищення ефективності управління та стратегічного розвитку підприємств.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

Оцінювання основних показників суб'єкта господарювання є невід'ємною складовою економічного аналізу, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, оцінити його фінансовий стан і перспективи розвитку. Це забезпечує ефективне управління, стратегічне планування та прийняття обґрунтованих рішень. У сучасних умовах ринкової економіки, де конкуренція є одним з головних факторів впливу на діяльність підприємства, аналіз основних показників є ключовим інструментом для підвищення конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

Основні показники дозволяють підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, вчасно реагувати на нові виклики та можливості. Аналіз фінансових показників, таких як ліквідність, платоспроможність, рентабельність, дозволяє оцінити фінансове здоров'я підприємства, виявити потенційні загрози і визначити напрямки для поліпшення фінансової стійкості. Економічні показники, включаючи обсяги виробництва, собівартість продукції, доходи і витрати, дають змогу оцінити ефективність виробничих процесів і управління ресурсами.

Оцінка виробничих показників дозволяє визначити, наскільки ефективно використовуються наявні потужності та людські ресурси, а також виявити можливості для оптимізації виробничих процесів. Ринкові показники, такі як частка ринку, конкурентоспроможність, цінова політика, допомагають зрозуміти позицію підприємства на ринку і розробити стратегії для підвищення його ринкової частки.

Крім того, аналіз основних показників сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, що є важливим фактором для залучення інвестицій і зміцнення довіри з боку партнерів та клієнтів. Регулярне оцінювання показників

діяльності дозволяє керівництву своєчасно виявляти проблеми і приймати коригуючі заходи, що забезпечує стабільний розвиток підприємства і підвищення його ефективності.

Таким чином, оцінювання основних показників суб'єкта господарювання є комплексним процесом, що вимагає використання різноманітних методів і підходів для отримання всебічної та об'єктивної картини діяльності підприємства. Це дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, але і сформулювати основу для довгострокового планування та стратегічного розвитку, що є запорукою його успіху та конкурентоспроможності на ринку.

1.1 Поняття та класифікація основних показників

Основні показники суб'єкта господарювання є критичними індикаторами, що відображають фінансовий стан, ефективність та стабільність діяльності підприємства. Ці показники дозволяють аналізувати поточний стан підприємства, виявляти сильні та слабкі сторони, прогнозувати майбутній розвиток і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Виручка — це обсяг продажів, сума грошових коштів, отримана від реалізації виробленої або раніше придбаної продукції, наданих послуг, виконаних робіт. Можливі 2 способи відображення виручки:

- касовий метод;
- облік виручки по нарахуванню.

Касовий метод передбачає, що до виручки відносяться тільки фактично надійшовші гроші. Він показує, якою сумою підприємство вже розпоряджається. Але в виручку включаються і аванси, за якими компанія ще не виконала зобов'язань.

При обліку по нарахуванню виручка фіксується в момент відвантаження товару або надання послуги. В цьому випадку показник демонструє обсяг продажу, але не враховує того, що покупець може виявитися недобросовісним і не оплатити покупку.

Прибуток — це частина доходу, в тому числі виручка від продажів товарів, робіт, послуг, що залишається після відшкодування витрат, спрямованих на його отримання.

Виділяють валовий і чистий прибуток.

Валовий прибуток показує загальну ефективність роботи підприємства. Щоб розрахувати її, потрібно з доходів за певний період відняти витрати. Від цього «пирога» свою частку захочуть ще банки і держава. Тому акціонери компанії звертають увагу на чистий прибуток.

Чистий прибуток — те, заради чого компанія працює. Вона не обов'язково повністю виплачується акціонерам. Для розрахунку чистого прибутку з валової віднімають обов'язкові платежі:

1. Податки, збори та штрафи (та частина «загального» прибутку, що належить державі);
2. Процентні платежі (дістається фінансовим установам, що видали кредит компанії).

Решта грошей називаються нерозподіленим прибутком. Вони реінвестуються, тобто направляються на благо компанії. Це альтернатива банківському кредиту або іншому зовнішньому фінансуванню. Скільки грошей віддати у вигляді дивідендів, а скільки пустити на розвиток, вирішує збори акціонерів.

Якщо величина чистого прибутку негативна, її називають непокритим збитком. Поки прибуток не перекриє збитки, податок на прибуток підприємство не платить. [1]

Рентабельність – це відносний показник ефективності діяльності суб'єктів господарювання, який відображає відношення отриманого ефекту (прибутку) з наявними або використаними ресурсами. Показники рентабельності характеризують здатність понесених витрат (використаних ресурсів) окупитися, що є основою подальшої діяльності підприємства. [2, с. 29]

Ліквідність (від латинського «liquidus» – текучий, рідкий), то в буквальному значенні даний термін означає легкість реалізації, продажу, перетворення цінностей у грошові кошти.

В сучасній економічній літературі термін «ліквідність» має широкий спектр застосування і характеризує абсолютно різні об'єкти економіки. Крім вже наведених визначень він використовується в поєднаннях з іншими поняттями, стосуються як конкретних об'єктів економічного життя (товар, цінний папір), так і суб'єктів національної економіки (банк, підприємство, ринок), а також для визначення характерних рис діяльності економічних суб'єктів (баланс підприємства, баланс банку).

Поняття ліквідності використовують у сучасній економічній науці, здебільшого, як показник фінансового аналізу, що характеризує здатність інвестора в будь-який момент продати актив за певною номінальною ціною з коротким повідомленням і за мінімальних витрат.

Ліквідність – це також можливість використання активу як засобу платежу і здатність активу зберігати свою номінальну вартість незмінною. [3, с. 258]

Фінансова стійкість - це певний стан рахунків підприємства, яке гарантуватиме його постійну платоспроможність.

Фінансова стійкість є оцінкою реального фінансового стану організації, а пошук внутрішньогосподарських можливостей, засобів і способів її зміцнення визначає характер проведення і змісту економічного аналізу. Тому, фінансова стійкість - це гарантована платоспроможність і кредитоспроможність

підприємства в результаті його діяльності на основі ефективного формування, розподілу і використання фінансових ресурсів, в той же час - це забезпеченість запасів власними джерелами їх формування, а також співвідношення власних і позикових коштів - джерел покриття активів підприємства. [4, с. 118]

Основні показники суб'єкта господарювання можна класифікувати за різними ознаками:

1. Фінансові показники

— Прибутковість (рентабельність): відображає здатність підприємства генерувати прибуток у відношенні до витрат або доходів. Основними показниками прибутковості є рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE) та рентабельність продажів (ROS).

— Ліквідність: характеризує здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. Основними показниками ліквідності є коефіцієнт поточної ліквідності, швидка ліквідність та абсолютна ліквідність.

— Фінансова стійкість: визначає здатність підприємства підтримувати стабільний фінансовий стан у довгостроковій перспективі. Ключовими показниками є коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової залежності та коефіцієнт маневреності власного капіталу.

2. Економічні показники

— Виручка: загальний дохід від реалізації продукції, товарів або послуг. Виручка є основним джерелом формування прибутку підприємства.

— Собівартість: сукупні витрати на виробництво та реалізацію продукції. Аналіз собівартості дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів підприємства.

— Оборотність активів: показує ефективність використання активів підприємства для генерування доходу. Основні показники оборотності включають оборотність запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості.

3. Операційні показники

— Продуктивність праці: вимірює ефективність використання трудових ресурсів підприємства. Основними показниками продуктивності є випуск продукції на одного працівника та трудомісткість виробництва.

— Виробнича потужність: максимальний обсяг продукції, який підприємство може виробити за певний період при оптимальному використанні ресурсів.

— Коефіцієнт використання обладнання: показує ефективність використання виробничого обладнання.

4. Соціальні показники

— Рівень зайнятості: відображає чисельність працівників, зайнятих на підприємстві, та динаміку змін у структурі зайнятості.

— Рівень заробітної плати: середній рівень оплати праці на підприємстві та його відповідність ринковим умовам.

Кожна група показників відіграє важливу роль у всебічному аналізі діяльності підприємства. Їх регулярне оцінювання та аналіз дозволяють своєчасно виявляти проблемні аспекти та приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на покращення фінансово-економічного стану підприємства.

1.2 Методологічні підходи до оцінювання основних показників

Оцінювання основних показників суб'єкта господарювання вимагає використання різних методологічних підходів, які дозволяють забезпечити всебічний аналіз та точну інтерпретацію отриманих даних. Основні методологічні підходи включають бухгалтерський, фінансовий та економічний підходи, кожен з яких має свої особливості та переваги.

Бухгалтерський підхід ґрунтується на використанні даних фінансової звітності підприємства, таких як баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів та звіт про власний капітал. Основні етапи цього підходу включають:

— Аналіз бухгалтерського балансу: вивчення структури активів і пасивів підприємства для оцінки його фінансового стану. Особлива увага приділяється аналізу ліквідності, фінансової стійкості та платоспроможності.

— Аналіз звіту про фінансові результати: оцінка доходів і витрат підприємства, що дозволяє визначити його прибутковість. Аналізу підлягають такі показники, як валовий прибуток, операційний прибуток та чистий прибуток.

— Аналіз звіту про рух грошових коштів: дослідження джерел та використання грошових коштів підприємства. Це дозволяє оцінити його здатність генерувати грошові потоки та підтримувати необхідний рівень ліквідності.

Фінансовий підхід спрямований на аналіз фінансових показників підприємства, що дозволяють оцінити його ефективність та стабільність. Основні методи цього підходу включають:

— Фінансовий аналіз коефіцієнтів: використання різних фінансових коефіцієнтів для оцінки стану підприємства. Серед них можна виділити коефіцієнти ліквідності, рентабельності, оборотності активів та фінансової стійкості.

— Дисконтований грошовий потік (DCF): метод оцінки вартості підприємства шляхом дисконтування прогнозованих майбутніх грошових потоків. Цей метод дозволяє оцінити інвестиційну привабливість підприємства.

— Порівняльний аналіз: порівняння фінансових показників підприємства з аналогічними показниками інших підприємств галузі або з середньогалузевими значеннями. Це допомагає виявити сильні та слабкі сторони підприємства в порівнянні з конкурентами.

Економічний підхід зосереджений на аналізі економічних показників та процесів, що впливають на діяльність підприємства. Основні елементи цього підходу включають:

— Аналіз собівартості продукції: визначення витрат на виробництво та реалізацію продукції. Це дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів підприємства та виявити резерви для зниження витрат.

— Аналіз продуктивності праці: оцінка ефективності використання трудових ресурсів. Основні показники включають виробіток на одного працівника та трудомісткість виробництва.

— Аналіз інвестиційної діяльності: оцінка ефективності інвестиційних проектів підприємства. Основні методи включають чисту теперішню вартість (NPV), внутрішню норму прибутковості (IRR) та строк окупності інвестицій.

Кожен з методологічних підходів до оцінювання основних показників суб'єкта господарювання має свої особливості та може використовуватись в залежності від конкретних цілей та завдань дослідження. Комплексне застосування цих підходів дозволяє отримати всебічну картину фінансово-економічного стану підприємства та розробити ефективні рекомендації для покращення його діяльності.

У таблиці 1.1 надано стислий огляд методологічних підходів до оцінювання основних показників суб'єкта господарювання, дозволяючи порівняти їх ключові характеристики, переваги та недоліки, а також застосування на практиці.

Таблиця 1.1 Порівняльна таблиця методологічних підходів до оцінювання основних показників суб'єкта господарювання

Критерій	Бухгалтерський підхід	Фінансовий підхід	Економічний підхід
1	2	3	4
Основні джерела інформації	Дані фінансової звітності (баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів)	Фінансові коефіцієнти, дисконтовані грошові потоки, порівняльний аналіз	Витрати на виробництво, продуктивність праці, інвестиційна діяльність
Ключові показники	Ліквідність, фінансова стійкість, платоспроможність, прибутковість	Коефіцієнти ліквідності, рентабельності, оборотності активів, фінансової стійкості	Собівартість продукції, продуктивність праці, інвестиційна привабливість
Основні методи	Аналіз бухгалтерського балансу, аналіз звіту про фінансові результати, аналіз звіту про рух грошових коштів	Фінансовий аналіз коефіцієнтів, дисконтований грошовий потік (DCF), порівняльний аналіз	Аналіз собівартості продукції, аналіз продуктивності праці, аналіз інвестиційної діяльності
Переваги	Доступність і надійність даних, всебічний огляд фінансового стану	Можливість оцінки ефективності та стабільності, інвестиційна привабливість	Оцінка економічної ефективності, використання ресурсів, виявлення резервів для зниження витрат
Недоліки	Обмеженість лише фінансовою звітністю, не враховує ринкові фактори	Складність розрахунків, потреба в прогнозуванні майбутніх грошових потоків, чутливість до змін у зовнішньому середовищі	Обмеженість у фінансових показниках, потреба в додаткових даних, які можуть бути важкодоступними

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Застосування	Внутрішній аналіз, оцінка поточного фінансового стану	Оцінка інвестиційної привабливості, стратегічне планування, порівняння з конкурентами	Оцінка ефективності виробництва, управління витратами, підвищення продуктивності праці
Приклади використання	Визначення ліквідності, оцінка фінансової стійкості, аналіз рентабельності	Оцінка вартості підприємства, аналіз інвестиційних проектів, порівняння з іншими підприємствами галузі	Аналіз ефективності виробництва, оцінка продуктивності праці, аналіз та управління інвестиційними проектами

1.3 Роль та значення оцінювання основних показників у діяльності суб'єкта господарювання

Оцінювання основних показників суб'єкта господарювання відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективного управління підприємством. Ці показники є ключовими інструментами, що дозволяють керівництву підприємства приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на покращення фінансового стану, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку.

Основні показники є критичними для процесу стратегічного планування, оскільки вони надають інформацію про поточний фінансовий стан підприємства, його рентабельність, ліквідність та фінансову стійкість. На основі цього аналізу керівництво може розробляти довгострокові стратегії, спрямовані на досягнення визначених цілей, включаючи розширення ринкової частки, впровадження нових продуктів чи послуг та вихід на нові ринки.

Стратегічне планування — це одна з функцій управління, яка являє собою процес вибору цілей організації та шляхів їх досягнення. Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функції організації, мотивації, контролю та орієнтовані на вироблення стратегічних планів. Динамічний процес стратегічного планування є тією парасолькою, під якою ховаються всі управлінські функції, не використовуючи переваги стратегічного планування, організації в цілому і окремі люди будуть позбавлені чіткого способу оцінки мети і напрямку корпоративного підприємства. Процес стратегічного планування забезпечує основу для управління організацією. Проектуючи все вище написане на реалії обстановки в нашій країні, можна відзначити, що стратегічне планування стає все більш актуальним для українських підприємств, які вступають в жорстку конкуренцію як між собою так і з іноземними корпораціями.

Стратегічне планування ґрунтується на основних положеннях - принципах стратегічного планування, які характеризують планову діяльність підприємства. Дотримання їх дасть змогу поліпшити якість процесів управління на підприємстві.

У процесі стратегічного планування залежно від прийнятого підходу виокремлюється від чотирьох до дев'яти етапів, кількість яких визначено за компонентами комплексу стратегічного планування або за їх елементами. [5, с. 267-268]

Оцінювання основних показників дозволяє керівництву підприємства оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Наприклад, аналіз ліквідності може сигналізувати про необхідність оптимізації управління оборотним капіталом, а аналіз рентабельності - про доцільність перегляду цінової політики або зниження виробничих витрат. Така інформація є незамінною для прийняття оперативних управлінських рішень, що забезпечують стабільну та ефективну діяльність підприємства.

Ефективність прийнятих управлінських рішень залежить від рівня кваліфікації управлінців, які відповідають за прийняття рішень. Вони повинні мати достатні знання та досвід для аналізу ринку, конкурентного середовища та підприємницької діяльності в цілому. Управлінці повинні мати достатню інформацію для прийняття рішень, використовуючи аналітичні та дослідницькі методи, а також довіряти своїй інтуїції.

Прийняття управлінських рішень на підприємстві включає в себе такі етапи, як аналіз поточної ситуації на ринку та в компанії, визначення цілей та задач, пошук та вибір альтернативних варіантів розв'язання проблем, оцінка ризиків та можливостей, прийняття рішення та його впровадження, а також контроль за його реалізацією. Необхідність прийняття рішення пронизує все, що робить керуючий, формулюючи цілі та домагаючись їх досягнення. Тому розуміння природи прийняття рішень надзвичайно важливе для кожного, хто хоче досягти успіху в мистецтві управління

Під прийняттям управлінських рішень можна розуміти процес їх розробки та вибору. Управлінське рішення – результат вибору суб'єктом (органом) управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної проблеми управління. Основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив на об'єкт (систему) управління для досягнення цілей організації.

Для прийняття управлінських рішень на підприємстві застосовують різноманітні методи та інструменти, які допомагають зібрати, аналізувати та інтерпретувати інформацію. До таких методів належать SWOT-аналіз, аналіз PEST, аналіз конкурентоспроможності, аналіз портфеля продуктів, аналіз прибутковості, дослідження ринку, а також інші.

Процес прийняття управлінського рішення передбачає наявність таких складових:

1. Суб'єкт прийняття управлінського рішення – людина або група людей, наділених необхідними повноваженнями для прийняття рішення і які несуть за це відповідальність.

2. Керовані змінні – сукупність чинників та умов, що викликають появу тієї або іншої проблеми, якими може управляти суб'єкт прийняття управлінського рішення.

3. Некеровані змінні – ситуації, якими не може управляти суб'єкт прийняття управлінського рішення, але якими можуть управляти інші особи. У сукупності з керованими змінними некеровані змінні можуть впливати на результат вибору, утворюючи фон проблеми або її навколишнє середовище.

4. Обмеження (внутрішні й зовнішні) на значення керованих і некерованих змінних, які в сукупності визначають область допустимих значень рішення.

5. Критерій (або критерії) для оцінки альтернативних варіантів рішення. Критерій може бути заданий кількісною моделлю або якісно (в термінах індивідуальних переваг або в термінах нечіткої логіки).

6. Вирішальне правило (або система вирішальних правил) – принципи і методи вибору рішення, в результаті застосування яких отримують рекомендації або рекомендоване рішення (хоча остаточний вибір залишається за особою, яка приймає рішення).

7. Альтернативи (можливі результати), залежні як від значень якісних або кількісних керованих і некерованих змінних, так і від самого вибору.

8. Рішення, що припускає існування принаймні двох альтернатив поведінки (інакше проблеми прийняття управлінського рішення не виникає, зважаючи на відсутність вибору).

9. Можливості реалізації прийнятого рішення.

Люди, які розробляють рішення, є експертами (дизайнери, програмісти, будівельники, менеджери, модельєри). Співробітники, які переглядають ці рішення, є експертами.

Як було сказано раніше, щоб прийняти зважене рішення необхідно виконати цілий ряд важливих досліджень. Загальну схему розробки та прийняття управлінського рішення можна подати в такому вигляді (рисунок 1.1). [6, с. 75-76]

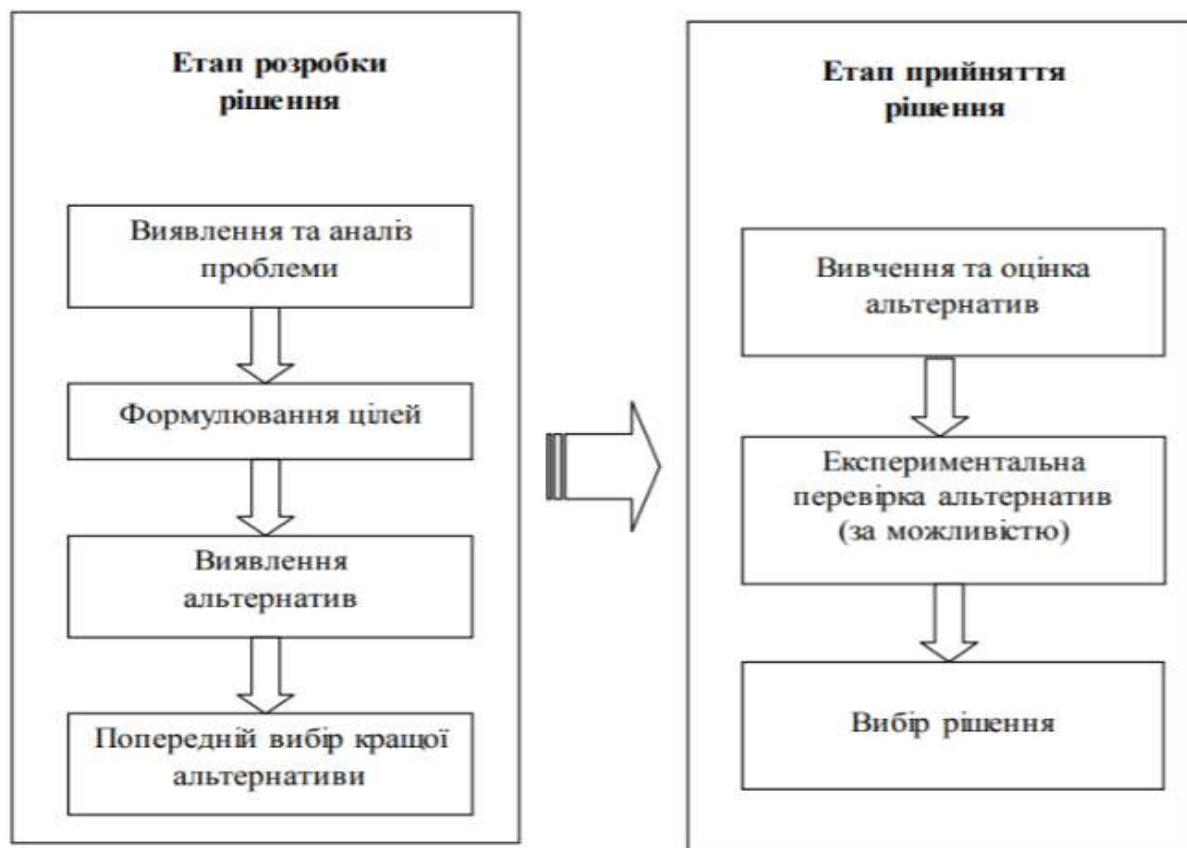


Рисунок 1.1 Загальна схема розробки та прийняття управлінського рішення

Фінансові показники підприємства є важливими для потенційних інвесторів та кредиторів, оскільки вони відображають рівень ризику та очікувану доходність інвестицій. Позитивні фінансові показники підвищують довіру інвесторів, що сприяє залученню додаткових фінансових ресурсів на розвиток підприємства. Аналіз таких показників, як рентабельність активів (ROA), рентабельність

власного капіталу (ROE) та чистий прибуток, дозволяє потенційним інвесторам робити обґрунтовані висновки щодо інвестиційної привабливості підприємства.

Інвестиційна привабливість – це набір фінансовоекономічних показників які визначають оцінку зовнішнього середовища, рівень позиціонування на ринку та потенціал отриманого в кінці результату.

На інвестиційну привабливість мають вплив багато чинників, одним з основних є інвестиційна привабливість галузі. Кожна сфера має велику кількість характеристик, які впливають на визначення даного поняття, тому не можливо дати точне узагальнююче визначення. Основна суть даного поняття, має на меті змогу оцінити наскільки вигідно вкладати капітал в даний проект.

Більшість компаній працюють у жорсткій конкуренції з метою отримання додаткового капіталу для розвитку майбутнього проекту. Більшість інвесторів бажають вкладати кошти у проект, який ретельно розроблений і де він чітко може побачити повну картину доходів. Тому є важливим розробка звіту з фінансовими показниками, де будуть враховані всі нюанси.

Для оцінки інвестиційної привабливості підприємства розраховується господарський стан підприємства та оцінюються фінансові показники компанії. Основними показниками є:

- ліквідність – показник, який характеризує швидкість трансформації активів у грошові кошти за необхідності;
- майновий стан – характеризує частку оборотних і необоротних коштів в майні підприємства;
- ділова активність – показник характеризує всі фінансові процеси на підприємстві, від яких в свою чергу залежить прибуток підприємства;
- фінансова залежність – показує залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування і чи можливе функціонування без додаткових засобів;

- рентабельність – відображає ефективність використання підприємством своїх фінансових можливостей.

При оцінці інвестиційної привабливості враховуються такі фінансові показники: забезпеченості ресурсами, рентабельність продукції, чисельність персоналу, рівень завантаження виробничих потужностей, знос основних засобів, наявність основних і виробничих фондів тощо.

Однією з ключових переваг системи збалансованих показників є взаємне доповнення фінансових показників операційними, стратегічними і якісними показниками, а саме використання монетарних і немонетарних показників.

Складові системи збалансованих показників охоплюють усі важливі напрями діяльності підприємства, а саме фінансову, маркетингову, внутрішні бізнес-процеси і якість управління персоналом (рисунок 1.2). [7, с. 1-3]

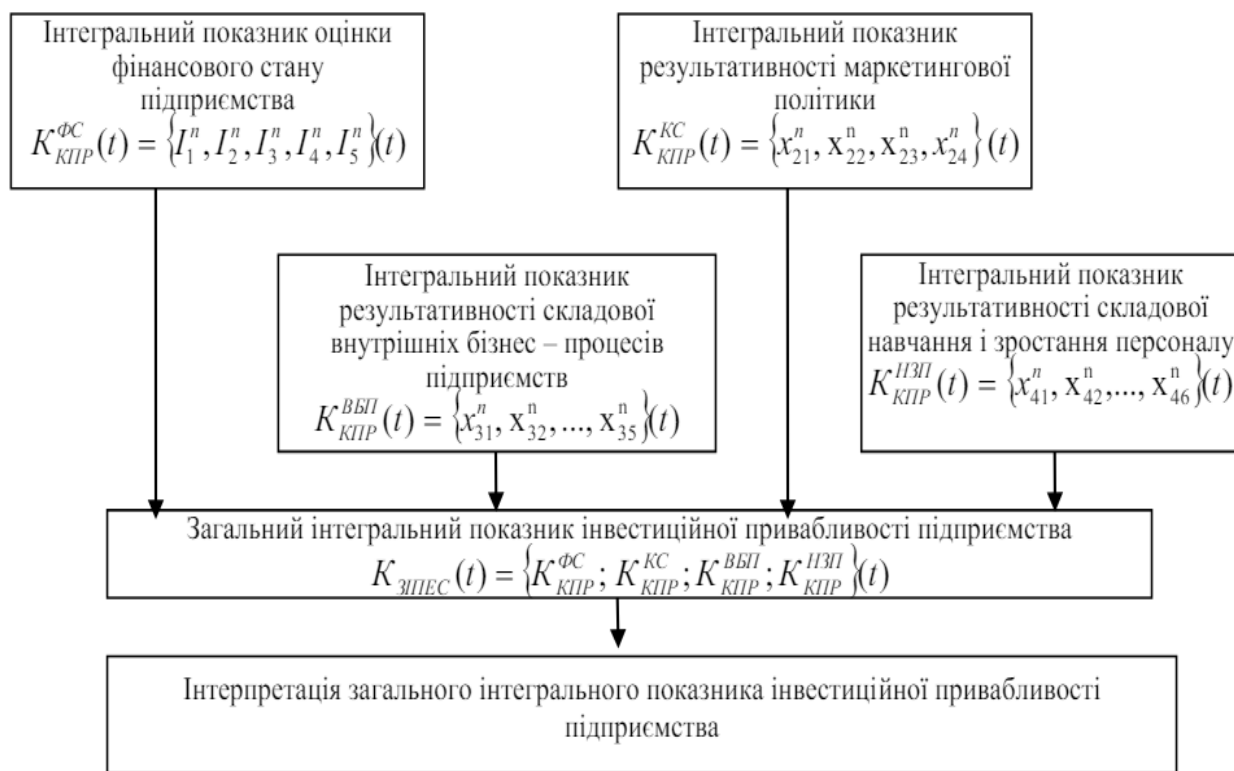


Рисунок 1.2 Інтегрована модель визначення загального інтегрального показника економічної стійкості ($K_{ЗІПЕС}$)

Регулярне оцінювання основних показників дозволяє здійснювати постійний контроль та моніторинг фінансового стану підприємства. Це сприяє своєчасному виявленню та усуненню проблем, запобіганню фінансовим ризикам та забезпеченню стабільності діяльності. Керівництво підприємства може оперативно вживати коригувальних заходів на основі аналізу таких показників, як коефіцієнти ліквідності, оборотності активів та фінансової стійкості.

Контролінг, з одного боку, виступає як система, що підтримує діяльність підприємства, його прибутковість, а з іншого - забезпечує взаємодію підприємства з навколишнім середовищем.

Більшість науковців і практиків дотримуються точки зору, що моніторинг, діагностика та контроль і контролінг - взаємопов'язані поняття, і якщо їх порівнювати, то контролінг ближчий безпосередньо до контролю.

Контролінг передбачає здійснення моніторингу, діагностики та контролю за досягненням як стратегічних, так і поточних цілей діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Таким чином, моніторинг, діагностика і контроль у системі стратегічного й оперативного контролінгу допомагають досягати визначеної стратегії і тактики діяльності підприємства. Контролінг, у свою чергу, допомагає будувати систему управління, для чого фіксуються якісні і кількісні показники підприємства. Як правило, визначення показників для стратегії починається з моніторингу інформації про внутрішні і зовнішні умови функціонування підприємства. При визначенні кількісних показників розробляється не тільки система діагностичних показників, але визначається їх величина і пріоритети. У випадку, якщо якісною метою є запобігання кризовій ситуації, то перелік показників, якими надається характеристика кількісної мети господарського суб'єкта в процесі антикризового менеджменту може бути представлений наступним чином: обсяг і структура обороту, структура и величина витрат, відношення прибутку до капіталу, відношення прибутку до нетто активів,

дивідендів, структура і обсяг програми інвестицій, обсяг і структура активів, обсяг і структура залучених засобів, що забезпечують ліквідність, відношення власних засобів до чистих активів, співвідношення строків активів і пасивів, платоспроможність, конкурентоздатність товарів і послуг фірми, структура товарного асортименту, частка кожного товару в загальному обороті, чисельність персоналу, кількість філій, кількість партнерів.

Слід відмітити, що серед науковців не має єдиної думки щодо суті і функцій контролінгу.

Контролінг у теорії і практиці економічної діяльності підприємств виступає як складне поняття. Під контролінгом розуміють концепцію ефективного управління суб'єктом підприємницької діяльності з метою забезпечення його стабільного існування на ринку. Службою контролінгу аналізується звітна документація господарського суб'єкта, визначаються перспективні напрями розвитку і завдяки цьому надається значна допомога у прийнятті оптимальних рішень щодо управлінського впливу. Різні методи оперативного і стратегічного контролінгу виявляються ефективними в управлінні підприємством у рамках узгодження цілей за умови забезпечення збереження фінансової міцності підприємства.

Впровадження контролінгу стає об'єктивною необхідністю. Але його потрібно пристосувати до умов національного ринку, до його специфіки частоті непередбачуваності. Тільки такий шлях дозволить розвиватися об'єкту контролінгу, забезпечить персонал роботою, достатньо високою зарплатою, гарантує дивіденди засновникам підприємства, а державі - податки. Інакше суб'єкт підприємницької діяльності просто може збанкрутувати. Можна вважати контролінг системою підготовки до настання найнепередбачуваніших ситуацій. Робота в цьому випадку починається у сфері бухгалтерського обліку в рамках

складання прогнозних балансів і звітів про прибутки і збитки, щоб передбачити ситуацію в майбутньому.

Для використання контролінгу в повній мірі в першу чергу необхідно переглянути систему планування, обліку й економічного аналізу на підприємстві, адже контролінг вимагає ефективного застосування управлінського обліку як основи облікової політики - необхідно поділити витрати на постійні і змінні, виявляти обсяги прибутку, враховувати витрати і результати продажу як по видах продукції, послуг, так і по сегментах ринку, групах клієнтів, місцях формування виробничих і фінансових підсумків.

Контролінг націлений на майбутнє, однак перспектива є, якщо здійснюються планування виробництва та результатів діяльності. Майбутні плани стають дійсністю на основі врахування реальних можливостей. Зважаючи на це, визначається високий рівень важливості повноцінної та періодичної інформації щодо відхилень між фактичними та плановими показниками, які надають характеристику обсягів продажу, рівню витрат, прибутковості, стану фінансів та здійсненням інвестиціям. набуває важливості інформаційне забезпечення процесу управління за відхиленнями для формування альтернативних рішень. В основі контролінгу лежить попередній моніторинг, діагностика і контроль. Коли з'являються відхилення від запланованого, важливо вчасно визначити напрями руху в подальшому. Зазвичай для цього використовується принцип прямого зв'язку (по ланцюгу взаємостосунків з клієнтом). Виявляються можливості досягнення поставлених цілей додатковими засобами при обставинах, що змінилися.

Контролінг будь-якого суб'єкта господарювання використовується за відомствами чи за підрозділами й поєднує в собі таку систему понять:

- 1) формулювання мети - визначення якісних і кількісних показників і вибір критеріїв, за якими можна оцінити ступінь досягнення поставленої мети;

2) планування — перетворення мети підприємства в прогнози і плани через моніторинг і діагностику сильних і слабких сторін підприємства, тобто SWOT-аналіз. На основі цього розробляють спочатку стратегію підприємства, а потім - оперативний план. План кількісно виражає мету підприємства і вказує шляхи її досягнення.

3) оперативний облік - відображення господарської діяльності підприємства в ході виконання плану. Як елемент системи контролінгу він орієнтований на інформаційне забезпечення керівників підприємства і підрозділів, на підтримку прийняття управлінських рішень, тобто може містити комерційну таємницю;

4) система інформації - найважливіший елемент системи контролінгу. У теорії інформації математично доведено існування певного мінімального обсягу інформації, відсутність якого унеможлиблює ефективне управління. Система моніторингу, діагностики і контролю діяльності підприємства дозволяє знайти таку економічну інформацію. Причому чим більше ситуацій і економічних змін може виникати у об'єкта контролінгу, тим більше потрібно інформації для його управління;

5) моніторинг і діагностика господарської діяльності - відстеження процесів на підприємстві у режимі реального часу; складання оперативних звітів про результати роботи підприємства за найкоротші проміжки часу (день, тиждень, місяць); порівняння цільових результатів із фактично досягнутими. В результаті такого типу порівняння визначають економічні показники діяльності і робляться висновки щодо сильних і слабких сторін діяльності господарського суб'єкта, щодо динаміки їх змін, а також стосовно сприятливих та несприятливих тенденцій у розвитку зовнішніх чинників;

6) контроль у системі контролінгу займається фіксуванням і оцінкою фактів, які вже здійснилися на підприємстві, однак контролінг виконує певні контрольні

функції. Таким чином, у системі контролінгу акценти зміщуються на випереджальний контроль, а також оперативне відстеження поточних подій;

7) вищенаведені елементи системи контролінгу необхідні для забезпечення можливості моніторингу і діагностики планів, результатів і відхилень. За результатами аналізу надаються рекомендації для ухвалення управлінських рішень. Враховуючи ситуацію, а також майбутні можливості та загрози контролінг дозволяє визначити альтернативні дії, що є адекватними в даний час, а також забезпечує оцінку даних альтернатив з огляду на досягнення суб'єктом підприємницької діяльності окреслених цілей. Спираючись на такі рекомендації керівництво може ухвалювати рішення щодо подальшої діяльності.

Через інтегрований характер, контролінг забезпечує синтетичну, комплексну оцінку діяльності підприємства в ретроспективі і майбутньому, комплексний підхід до ідентифікації та вирішення проблем, що постають перед господарським суб'єктом.

При різкому зростанні значимості правильних управлінських рішень, посиленні відповідальності менеджерів підприємства контролінг є інструментом, що дає можливість підприємствам не тільки вистояти в умовах ринкових кризових ситуаціях, але й досягти прискореного розвитку.

Механізм контролінгу має за основу чотири основоположні принципи: усвідомлення стратегії, документування, своєчасність, рух.

Принцип руху - розробка і реалізація правильних (обґрунтованих) стратегічних рішень - необхідна умова успішної діяльності підприємства і його руху вперед. Створення і збереження умов для успіху тісно пов'язані з поняттям «інновація». Інновація, як зміна або оновлення, має місце при використанні в роботі нових, прогресивних прийомів і методів. Як свідчать дослідження, інноваційні рішення погано піддаються програмуванню і звичай зазнають опору з боку консерваторів. Особи, які займаються моніторингом, діагностикою і

контролем діяльності підприємств, зобов'язані активно впливати на працівників, прискорюючи прогрес, добиватися постійного оновлення всієї діяльності підприємства, особливо у сфері менеджменту діяльності підприємства. Характерна особливість нововведення — застосування у сферах, іноді досить віддалених від їх появи.

Принципи руху й оновлення методів і прийомів контролінгу створюють об'єктивні умови для постійного виявлення і впровадження нового, прогресивного й ефективного у діяльність конкретного підприємства з урахуванням його специфіки і можливостей. При цьому матеріал для інновацій зовсім не обов'язково буде лише зі сфери конкретної діяльності, важливо, щоб він забезпечував швидкий і високий її результат.

Принцип своєчасності. Контролінг, як функція, що зорієнтована на перспективу, служить ранньому діагностуванню нових можливостей та оцінці ризиків для господарського суб'єкта. Здатність підприємства до своєчасного реагування на ринкові зміни залежить від тимчасового інтервалу між виникненням нових обставин і конкретною дією, а також від витрат часу на зміну плану і впровадження новації.

Принцип усвідомлення стратегічної свідомості. Інформація, що надійшла від працівників, відіграє важливу роль у реалізації заходів, спрямованих на забезпечення майбутньої стійкості підприємства. На практиці, керівниками підприємства, його підрозділів і співробітниками часто приймаються тактичні рішення, що забезпечують досягнення швидкого економічного ефекту і реальних вигод, проте вони не адекватні стратегічним орієнтирам підприємства. У результаті, вигравши сьогодні, суб'єкт підприємницької діяльності може набагато більше втратити завтра.

Принцип документування. Метою цього принципу є створення умов для перевірки: чи дотримувалися цілі і завдання стратегічного контролінгу насправді.

У стратегічному контролінгу інформація надається у вигляді письмових повідомлень з попередньою оцінкою їх значущості. Письмова форма забезпечує продуману, повну і точну характеристику стану об'єкта контролінгу і дозволяє у будь-який момент встановити, хто надсилає і хто приймає інформацію.

Співробітники, яким доручена реалізація контролінгу на практиці, зазвичай тісно взаємодіють з тими працівниками, які здійснюють моніторинг, діагностику і контроль діяльності підприємства. У ряді випадків, наприклад в банках, створюються об'єднані підрозділи контролінгу і внутрішнього аудиту.

Такий симбіоз дуже корисний, оскільки робота в одній сфері взаємодоповнюється, тому забезпечуються відмінні результати. У багатьох підприємствах зараз особливе значення надається організації і вдосконаленню внутрішнього аудиту, а брак фахівців і орієнтація на те, що проблеми фінансової стратегії повинен вирішувати тільки головний бухгалтер, нерідко призводить до негативних наслідків. Якщо на підприємствах з простою організаційною структурою управління, бухгалтерія в змозі виконувати разом з інформаційною і функції внутрішньогосподарського контролю, економічного моніторингу і діагностики, то крупніший суб'єкт підприємницької діяльності, що має дочірні компанії, філії, тобто зі складною організаційною структурою менеджменту, об'єктивно потребує структурованості системи служб, представлених професіоналами і спеціалістами, що володіють здатністю і можливістю ухвалення оптимальних рішень у сфері управління діяльністю підприємств.

Безумовно, моніторинг, діагностику і контроль діяльності підприємств різних форм власності здійснюють співробітники планово-економічного й інших відділів з акцентом на ефективності операцій і рівні прибутку, рівні оподаткування і розробці систем податкового планування з урахуванням змін в законодавстві і можливостей застосування нових економічних інструментів. Такі

відділи зобов'язані оцінювати також доцільність лімітів і ступеня ризику по операціях залежно від економічного стану і норми прибутку підрозділів. [8]

Аналіз основних показників сприяє підвищенню загальної ефективності управління підприємством. Використання сучасних методів фінансового аналізу та управління дозволяє оптимізувати використання ресурсів, знижувати витрати, підвищувати продуктивність та рентабельність. Це, в свою чергу, сприяє збільшенню прибутку та зміцненню ринкових позицій підприємства.

В сучасних складних і динамічних умовах розвитку поступово зростає інтерес до теорії і практики управління персоналом. Забезпечення високої якості забезпечення персоналом безпосередньо впливає на ефективну діяльність підприємства. Вищих результатів досягають ті підприємства, які краще забезпечені висококваліфікованими кадрами.

Управління персоналом є однією з головних функцій будь-якого підприємства, пов'язане з використанням можливостей працівників багаторазово підвищити його ефективність.

Так, сьогодні існує багато різноманітних підходів, що стосуються визначення сутності «управління персоналом», вони також знаходять своє вираження у працях вітчизняних та іноземних науковців (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 Визначення поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення поняття «Управління персоналом»
1	2
Новікова М.М., Мажник Л.О.	«...діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей»
Михайлова Л.І.	«...сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності»

Продовження таблиці 1.2

1	2
Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л.	«...системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети»
Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.	«...системний планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства»
Шапіро С.А.	«...процес забезпечення кадрами підприємства (фірми), організація їх ефективного та раціонального використання, а також професійного і соціального розвитку»
Янковська Л.А.	«...сукупності методів, способів і форм управління персоналом з метою забезпечення виробничих і невиробничих структур працівниками необхідних професій, спеціальностей і кваліфікацій, а також управління людськими відносинами у процесі виробництва»
Сербіновський Б.Ю.	«...комплекс управлінських впливів (принципів, методів, засобів і форм) на інтереси, поведінку й діяльність працівників з метою максимального використання їх потенціалу при виконанні трудових функцій»
Тонюк М.О.	«...ціленаправлена систематична діяльність з формування оптимальної структури працівників необхідної для підприємства кваліфікації та якості, розробка ефективної системи їх мотивації та контролю з метою постійного розвитку підприємства»

Ефективність управління персоналом багато в чому залежить від обраної системи управління персоналом організації. Олійник О.С. визначає систему управління персоналом підприємства як «сукупність елементів, які взаємопов'язані між собою, цілковите використання яких забезпечить ефективне управління персоналом».

Визначення ефективності системи управління персоналом на підприємстві є складною і багатогранною проблемою, яка потребує нових рішень в сучасних умовах. Оцінювання ефективності системи управління персоналом має особливо велике значення у зв'язку з кризовими явищами в Україні. [9, с. 58-59].

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1 Характеристика діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»

Товариство з обмеженою відповідальністю магазин ТОВ «АТБ-Маркет» (далі ТОВ «АТБ-Маркет») було створено колективом підприємства в процесі приватизації магазину «Гастроном» у 1993 році, який було перейменовано на «АТБ-Маркет», перекладається як Агро-тех-бізнес. Вибір назви підприємства мотивований різноманітністю асортименту продукції підприємства.

Юридична адреса підприємства ТОВ "АТБ-Маркет": Україна, 49000, Дніпропетровська область, місто Дніпро, проспект Олександра Поля, будинок 40.

Місія ТОВ "АТБ-Маркет" є важливим визначенням стратегічних цілей компанії, яка активно працює на ринку роздрібної торгівлі в Україні. Основною метою є забезпечення населення якісними товарами харчування та непродовольчими товарами першої необхідності за доступними цінами. Це відображається у принципах, які ведуться компанією, що включають використання передових технологій у виробництві та дистрибуції, а також етичне відношення до співробітників, клієнтів і партнерів.

Цілі компанії ТОВ "АТБ-Маркет" відображають різні аспекти її функціонування та стратегічного розвитку, відповідаючи вимогам сучасного комерційного середовища та потребам споживачів. Як комерційна організація, компанія працює на максимізацію прибутку і ефективне використання ресурсів. Однак, вона також зобов'язана виконувати ряд інших важливих цілей і принципів, які сприяють її стабільності та успішному функціонуванню.

Основні цілі ТОВ "АТБ-Маркет" включають:

1. Рентабельність та фінансова стійкість: Однією з основних цілей є досягнення стійкого фінансового стану і забезпечення рентабельності. Це

досягається шляхом ефективного управління фінансами, оптимізації витрат і максимізації прибутковості діяльності.

2. Якість продукції і обслуговування: Компанія прагне забезпечувати високу якість продуктів харчування та непродовольчих товарів, а також високий рівень обслуговування для задоволення потреб споживачів.

3. Ефективне управління ресурсами: ТОВ "АТБ-Маркет" прагне до оптимізації використання ресурсів, включаючи людські, матеріальні та фінансові ресурси, для досягнення найкращих результатів і зниження витрат.

4. Інновації та розвиток: Компанія активно інвестує в інновації, нові технології та розвиток продуктових ліній, щоб відповідати змінюваним потребам ринку і забезпечувати конкурентні переваги.

5. Соціальна відповідальність: ТОВ "АТБ-Маркет" приділяє увагу соціальним аспектам своєї діяльності, включаючи створення сприятливих умов праці для персоналу, підтримку співтовариств і участь у благодійних програмах.

Усі ці цілі і принципи підтримують стратегію ТОВ "АТБ-Маркет" як незалежної, господарсько-комерційної організації, що демонструє її здатність до стійкого розвитку і адаптації до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі. ТОВ «АТБ-Маркет» має самостійний баланс і рахунки в банку, печатку зі своїм найменуванням, кутовий штамп, фірмові бланки, товарні знаки, емблему та інші реквізити. Метою створення підприємства є отримання прибутку, задоволення економічних та соціальних інтересів учасників та трудового колективу шляхом задоволення потреб громадян в різноманітній продукції, товарах і послугах, розширення сфери використання праці на основі вільного підприємництва і маркетингу. Предметом діяльності товариства є роздрібна торгівля продовольчими та непродовольчими (тютюновими, алкогольними та неалкогольними напоями, предметами гігієни та санітарії, косметичними виробами, товарами побутової хімії, канцелярії та інше) товарами.

У складі структури управління підприємством створено такі ланки (додаток А):

- вищий орган управління;
- виконавчий орган;
- контрольний орган.

1. Вищим органом управління ТОВ «АТБ-Маркет» є збори учасників. У зборах мають право брати участь всі його учасники, незалежно від їх внеску до статутного фонду ТОВ «АТБ-Маркет»

2. Виконавчим органом ТОВ «АТБ-Маркет» є керуючий – Шаброва Ольга Олександрівна обрана на цю посаду зборами учасників.

3. Контрольним органом ТОВ «АТБ-Маркет» є ревізійна комісія, обрана зборами учасників і підпорядкована їм.

Торгова площа підприємства складає 230 кв.м., а підсобні приміщення займають 140 кв.м. В магазині працює 25 осіб.

Таблиця 2.1 Штатний розклад працівників ТОВ «АТБ-Маркет»
(на прикладі одного магазину)

Назва структурних підрозділів, назва посад	Кількість	
Керуючий магазином	1	17560
Заступник керуючого	2	15300
Товарознавець	1	15000
Продавець-консультант	12	13500
Помічник продавця (прибиральниця)	2	10100
Охоронець	4	13800
Вантажник	3	15000
РАЗОМ	25	100260

**пропонуєма заробітна плата без урахування податків станом на
01.11.2023 рік складено за даними внутрішньої звітності*

Структура управління ТОВ «АТБ-Маркет» наведена в додатку А.

Органи вищої ланки управління: територіальний та районний директор. Він виконує стратегічні і координаційні функції, ухвалює головні господарські і технічні рішення, відповідає за ефективне функціонування магазинів.

Органи середньої ланки управління: керуючий магазином та заступники керуючого. Керуючий магазином та його заступники відповідають за виконання технічних та оперативні задачі по раціональній організації торгівельного процесу і подають в вищі ланки управління звітність за результатами діяльності магазину.

Виконавці: продавці-консультанти, охоронці та обслуговуючий персонал (вантажник, помічники продавця). Продавці-консультанти займаються безпосередньо реалізацією товарів населенню, а обслуговуючий персонал прибирають прилеглу територію магазину, складські приміщення та торгівельний зал для обслуговування покупців.

Виходячи з вище викладеного матеріалу можна вважати, що дана структура управління є найбільш вдалою для розвитку комерційної діяльності магазинів роздрібною торгівлі «АТБ-Маркет».

2.2 Оцінка фінансово-економічного стану підприємства

Для повного аналізу економічної діяльності організації, необхідно розглянути фінансові показники. Проаналізувавши показники фінансової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет», можна зробити наступні висновки, що організація веде успішну комерційну діяльність. Виторг від продажу й кількість працівників ТОВ «АТБ-Маркет» з 2020 року збільшилася на 6% і на 8,2% відповідно 2021 і 2022 рокам (загальні показники по мережі). Середньорічна вартість основних засобів незначно знизилася, це може бути пов'язане зі зниженням кількості й суми матеріальних і товарних залишків, а так само реалізації частини основних фондів

або їх списанні. Середньорічна вартість дебіторської заборгованості зменшується, а значить зменшується приток коштів, отриманих ТОВ «АТБ-Маркет» від покупців продукції. Середньорічна вартість кредиторської заборгованості з 2021 року виросла на 3.74% що свідчить про наявність відкладених зобов'язань компанії й не свідчить про її нестабільність. Зниження собівартості продукції збільшилася з 2022 року на 50%, що показує на спад продуктивності праці. Прибуток від продажу продукції частково впав після 24 лютого 2022 року. Чистий прибуток з 2020 по 2021 рік збільшилася на 26%, а потім до 2022 року впав на 17.5%, у цілому бачимо, що динаміка збільшення чистого прибутку позитивна. Фондовіддача з 2021 року по 2022 має позитивну динаміку, в 2022 році на кожну гривню вкладених в основні засоби компанії інвестицій припадає 0,8 грн. виручки від реалізації.

Рівень рентабельності організації з 2021 по 2023 рік незначно знизився, що вказує на невелике зниження прибутку. Рентабельність продажів збільшилась, що говорить про успішну реалізацію товарної продукції, але для організації роздрібною торгівлі необхідне підвищення даного коефіцієнта. Результати аналізу фінансової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. Основні показники фінансової діяльності організації

№ п/п	Показники	Роки			відхилення			
		2020	2021	2022	абсолютне (+,-)		відносне (%)	
					2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Виторг від продажу продукції, тис. грн.	370517	413495	414553	42978	1058	11,6	0,26

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	Середньоспискова чисельність працівників, чол.	215822	230266	272364	14444	42098	6,69	18,2
3	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	770015	731882	696649	-38133	-35234	-4,95	-4,94
4	Середньорічна вартість дебіторської заборгованості, тис.грн.	14096813	11907964	8838410	-2188849	-3069554	-15,53	-25,78
5	Середньорічна вартість кредиторської заборгованості, тис. грн.	6052490	28842173	29922303	22789683	1080130	376,53	3,74
6	Собівартість продукції (робіт, послуг), тис. грн.	53836	47810	71803	-6026	23997	-11,2	50,18
7	Прибуток від продажу продукції, тис. грн.	15466	69150	161662	53684	92512	347,1	133,78
8	Чистий прибуток, тис. грн.	29785206	37559017	30998450	7773811	-6560567	26	-17,5
9	Фондовіддача, тис. грн.	0,48	0,56	0,6	0,08	0,04	16,6	7,14
10	Фондомісткість, грн.	2,03	1,73	1,64	-0,3	-0,09	-14,78	-5,2
11	Рівень рентабельності,%	84,3	94,03	79,07	9,73	-14,07	11,5	-15,9
12	Рентабельність продажів, %	0,04	0,16	0,39	0,13	0,22	325	129,4

Коефіцієнт інвестування збільшився протягом трьох років та виходить на нормативне значення в 2023 році, що свідчить про те, що в 2023 році власні джерела покривають інвестиції та дорівнюють власним коштам організації до

основного капіталу. Результати аналізу фінансового стану ТОВ «АТБ-Маркет» наведені в таблиці 2.3

Таблиця 2.3 Показники фінансового стану організації

№ п/п	Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення (+;-)	
			2020	2021	2022	2021 від 2020	2022 від 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Власний капітал, тис. грн.		63231440	83481241	132110271	20249801	48629030
2	Довгострокові зобов'язання, тис. грн		20008118	7319	6702	-20000799	-617
3	Короткострокові зобов'язання, тис. грн.		42987175	66340504	14134877	23353329	-52205627
4	Позаобігові активи, тис. грн.		112298677	130009163	80849460	17710486	-49159703
5	Оборотні активи тис. грн		13928056	19819901	65402390	5891 845	45582489
6	Валюта балансу, тис. грн		126226733	149829064	146251850	23602331	-3576214
7	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	$\geq 0,5$	0,5	0,56	0,9	0,06	0,34
8	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,7-0,9	0,66	0,56	0,9	-0,1	0,34
9	Коефіцієнт фінансування	$\geq 0,7$	1	1,26	9,34	0,26	8,08
10	Коефіцієнт фінансової залежності	$< 0,8$	2	1,8	1,1	-0,2	-0,7

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
11	Коефіцієнт маневреності	$\geq 0,5$	-0,46	-0,56	0,38	-0,1	0,74
12	Коефіцієнт постійного активу	0,5-0,8	0,61	1,56	1,78	0,95	0,22
13	Коефіцієнт фінансового левериджу	-	1	0,79	0,1	-0,21	-0,69
14	Коефіцієнт інвестування	1	0,56	0,64	1,63	0,08	0,99

Отже як підсумок, дослідження економічної характеристики ТОВ «АТБ-Маркет» показало, що організація вдало організувала комерційну діяльність на підприємстві роздрібною торгівлі, про що свідчать чимало досягнутих результатів компанії, у тому числі економічні показники й чистий прибуток організації.

ТОВ «АТБ-Маркет» може самостійно встановлювати своїм працівникам додаткові відпустки, скорочувати робочий день та надавати інші соціальні пільги у межах зароблених коштів, які йдуть на споживання.

ТОВ «АТБ-Маркет» здійснює організацію праці, заходи щодо забезпечення трудової дисципліни, охорони праці, виконання правил санітарії та техніки безпеки згідно з чинним законодавством України.

Підприємство використовує державні тарифні ставки, посадові оклади як орієнтири для диференціації оплати праці залежно від посади.

ТОВ «АТБ-Маркет» гарантує своїм працівникам заходи щодо соціального страхування згідно з чинним законодавством України.

Прибуток підприємства утворюється з надходжень від торгівельної діяльності після покриття матеріальних і прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці.

З балансового прибутку ТОВ «АТБ-Маркет» вносяться передбачені законодавством України податки та інші платежі до бюджету.

Дохід від реалізації продукції у звітному періоді порівняно з минулим збільшилась на 5,35 тис. грн. і становить 53,5 тис.грн.

Товарооборот ТОВ «АТБ-Маркет» за звітний 2022 рік склав 277,17 тис. грн., що на 41,58 тис. грн. більше від попереднього періоду.

Слід відзначити, що товарообіг магазину ТОВ «АТБ-Маркет» зменшився на 40% за рахунок збільшення ціни на продукцію.

Загалом фінансовий стан підприємства ТОВ «АТБ-Маркет» є стійким, рентабельність продажу зросла на 0,68% і становить 3,91%.

Проаналізувавши всі ці показники можна впевнено сказати, що фінансова діяльність магазину за I півріччя 2022 року є позитивною.

На основі укладених договорів товариство співпрацює з кількома фірмами-постачальниками:

- ТОВ «Айс Запоріжжя»;
- ТМ «ВЕРЕС»;
- ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна»;
- ФЛП «Бережной Е.В.»;
- ЧП «ВИЖЕВ»;
- ООО «ДАНОН»;
- ТМ «Просто Наше»;
- ПАО «Приднепровський комбінат»;
- Запорізький хлібзавод № 3;
- ТМ «Хлібодар»;
- ТОВ «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» та інші.

ТОВ «АТБ-Маркет» здійснює оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, веде статистичну звітність і відповідає за її

достовірність. Комплексна ревізія фінансово-господарської діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» проводиться один раз на рік.

Контроль за окремими сторонами діяльності підприємства здійснюється податковою інспекцією та іншими органами згідно з чинним законодавством України.

2.3 Визначення основних фінансових показників підприємства

ТОВ "АТБ-Маркет" займає провідну позицію серед роздрібних мереж України і визначається як найбільша мережа, спеціалізована на реалізації продуктів харчування та товарів повсякденного вжитку. Заснована з метою задоволення потреб споживачів у високоякісних та доступних товарах, компанія на сьогоднішній день є надійним партнером для мільйонів українців.

Аналіз основних фінансових показників ТОВ "АТБ-Маркет" надає глибоке розуміння щодо його фінансового стану, ефективності бізнес-процесів та потенціалу для майбутнього розвитку. Заснований на принципах прозорості та відкритості, цей аналіз підкреслює стабільність фінансових показників компанії, її здатність до впровадження інноваційних рішень та адаптації до змін у ринкових умовах.

ТОВ "АТБ-Маркет" активно розвивається, розширюючи мережу своїх магазинів по всій Україні та покращуючи асортимент продукції, що пропонується споживачам. Компанія вкладає значні зусилля у розвиток і вдосконалення своїх інфраструктурних та логістичних систем, що сприяє підвищенню рівня обслуговування та задоволеності клієнтів.

Завдяки стратегічному плануванню та команді досвідчених фахівців, ТОВ "АТБ-Маркет" не лише зміцнює свої позиції на ринку, а й створює умови для сталого розвитку у майбутньому. Її робота спрямована на забезпечення високої

якості обслуговування та відповідності найвищим стандартам у сфері роздрібної торгівлі в Україні.

Розглянемо детальніше ключові фінансові показники ТОВ "АТБ-Маркет", їх методи розрахунку та значення.

Ліквідність ТОВ "АТБ-Маркет" є важливим аспектом його фінансового здоров'я, оскільки вона відображає здатність компанії вчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. Цей показник є ключовим для забезпечення стійкості та надійності в операціях підприємства.

Ліквідність оцінюється за допомогою різних фінансових показників, що включають коефіцієнти поточної ліквідності, швидкого коефіцієнта та коефіцієнта абсолютної ліквідності. Кожен з цих показників надає різні аспекти оцінки, але загалом вони всі спрямовані на визначення того, наскільки здатна компанія швидко перетворити свої активи в готівку для виконання поточних зобов'язань.

Коефіцієнт поточної ліквідності розраховується як відношення поточних активів до поточних зобов'язань. Високе значення цього коефіцієнта свідчить про те, що у компанії достатньо легко обертаються активи для покриття невідкладних зобов'язань.

Швидкий коефіцієнт (або кислотестовий коефіцієнт) включає до розрахунку лише найбільш ліквідні активи, виключаючи запаси товарів. Цей показник дає більш точне уявлення про готовність компанії погашати зобов'язання за короткостроковими зобов'язаннями.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності розглядає можливість погашення зобов'язань, включаючи всі готівкові та еквівалентні активи, що є наявними в компанії.

1. Коефіцієнт поточної ліквідності (Current Ratio):

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.1)$$

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності} = \frac{17\,979\,142 \text{ тис. грн}}{27\,241\,112 \text{ тис. грн}} = 0,66$$

Це свідчить про здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності (Quick Ratio):

$$\text{Коефіцієнт швидкої ліквідності} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.2)$$

$$\text{Коефіцієнт швидкої ліквідності} = \frac{17\,979\,142 \text{ тис. грн} - 8\,735\,122 \text{ тис. грн}}{27\,241\,112 \text{ тис. грн}} = 0,34$$

Це показує здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання без врахування запасів.

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Cash Ratio):

$$\text{Коефіцієнт абсолютної ліквідності} = \frac{\text{Грошові кошти} + \text{Короткострокові фінансові інвестиції}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.3)$$

$$\text{Коефіцієнт швидкої ліквідності} = \frac{5\,092\,012 \text{ тис. грн}}{27\,241\,112 \text{ тис. грн}} = 0,19$$

Це свідчить про можливість негайного погашення лише 19% короткострокових зобов'язань.

Фінансова стійкість ТОВ "АТБ-Маркет" є ключовим показником його успішності та довгострокової устійності на ринку роздрібної торгівлі. Цей аспект відображає здатність компанії зберігати стабільний фінансовий стан і впоратися з можливими викликами і змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Одним з ключових аспектів фінансової стійкості є ефективне управління ресурсами і оптимізація фінансових процесів. ТОВ "АТБ-Маркет" відоме своїм здатністю до стратегічного планування і фінансового аналізу, що дозволяє компанії ретельно прогнозувати та планувати свої фінансові потреби і ризики.

Диверсифікація джерел доходів і зменшення ризиків є ще одним важливим аспектом фінансової стійкості. ТОВ "АТБ-Маркет" активно розвивається у різних сегментах роздрібної торгівлі, включаючи продукти харчування, товари повсякденного вжитку та онлайн-продажі. Це дозволяє знижувати залежність від одного ринку або продукту і мінімізувати фінансові ризики.

Управління витратами та ефективність використання ресурсів є ще одним важливим аспектом, який сприяє фінансовій стійкості компанії. Шляхом постійного вдосконалення бізнес-процесів та оптимізації ланцюга постачання, ТОВ "АТБ-Маркет" забезпечує збалансований підхід до управління своїми ресурсами і забезпечує стійкість у фінансових показниках.

Важливим фактором фінансової стійкості є також здатність компанії до інвестицій у майбутній розвиток і інновації. Шляхом постійного вдосконалення продуктових ліній, модернізації торговельних точок та впровадження новітніх технологій, ТОВ "АТБ-Маркет" забезпечує свою конкурентоспроможність і готовність до майбутніх викликів у ринкових умовах.

Отже, фінансова стійкість ТОВ "АТБ-Маркет" відображається не лише у стабільних фінансових показниках, але й у його здатності до адаптації та розвитку у довгостроковій перспективі.

1. Коефіцієнт автономії (Equity Ratio):

$$\text{Коефіцієнт автономії} = \frac{\text{Васний капітал}}{\text{Всього активів}} \quad (2.4)$$

$$\text{Коефіцієнт автономії} = \frac{4\,980\,251 \text{ тис. грн.}}{47\,507\,642 \text{ тис. грн.}} = 0,10$$

Це вказує на те, що 10% активів фінансуються за рахунок власного капіталу.

2. Коефіцієнт фінансової залежності (Debt to Equity Ratio):

$$\text{Коефіцієнт фінансової залежності} = \frac{\text{Загальні зобов'язання}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.5)$$

$$\text{Коефіцієнт фінансової залежності} = \frac{34\,289\,242 \text{ тис. грн.}}{4\,980\,251 \text{ тис. грн.}} = 6,89$$

Це свідчить про високу залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу:

$$\text{Коефіцієнт маневреності власного капіталу} = \frac{\text{Власний обіговий капітал}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.6)$$

$$\text{Коефіцієнт маневреності власного капіталу} = \frac{9\,930 \text{ тис. грн.}}{4\,980\,251 \text{ тис. грн.}} = 0,002$$

Це свідчить про низьку можливість маневрування частиною власного капіталу.

Рентабельність ТОВ "АТБ-Маркет" є ключовим показником його фінансової ефективності, оскільки вона відображає здатність компанії генерувати прибуток від своєї основної діяльності. Цей показник важливий для оцінки того, наскільки ефективно використовуються ресурси підприємства для забезпечення доходів та прибутковості.

Рентабельність може бути розрахована за різними показниками, такими як чистий прибуток до обсягу продажів (чистий рентабельність), прибуток до власного капіталу (рентабельність власного капіталу), або прибуток до загальних активів (рентабельність активів). Кожен з цих показників відображає різні аспекти ефективності управління і здатності компанії генерувати прибуток.

ТОВ "АТБ-Маркет" відзначається своєю здатністю до ретельного аналізу фінансових результатів та ефективного планування для досягнення прибуткових цілей. Це дозволяє компанії не лише утримувати лідерські позиції на ринку роздрібної торгівлі, але й розвивати бізнес та інвестувати у нові можливості.

Стабільна рентабельність також є важливою для забезпечення фінансової стійкості і здатності компанії до відповіді на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це дозволяє ТОВ "АТБ-Маркет" підтримувати високий рівень довіри серед своїх споживачів, постачальників та інших зацікавлених сторін.

У результаті, рентабельність ТОВ "АТБ-Маркет" не лише відображає його поточні фінансові досягнення, але і показує його потенціал для подальшого росту та розвитку в умовах конкурентного ринкового середовища.

1. Рентабельність активів (Return on Assets, ROA):

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня вартість активів}} \quad (2.7)$$

$$ROA = \frac{-434\,253 \text{ тис. грн.}}{47\,507\,642 \text{ тис. грн.}} = -0,01$$

Це свідчить про неефективність використання активів для генерування прибутку.

2. Рентабельність власного капіталу (Return on Equity, ROE):

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня вартість власного капіталу}} \quad (2.8)$$

$$ROE = \frac{-434\,253 \text{ тис. грн.}}{4\,980\,251 \text{ тис. грн.}} = -0,09$$

Це вказує на низьку прибутковість для власників.

3. Рентабельність продажів (Return on Sales, ROS):

$$ROS = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка від продажу}} \quad (2.9)$$

$$ROS = \frac{-434\,253 \text{ тис. грн.}}{181\,089\,665 \text{ тис. грн.}} = -0,002$$

Це відображає частку прибутку в загальній виручці від продажу продукції.

Показники ефективності управління активами ТОВ "АТБ-Маркет" є важливим інструментом для оцінки того, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси для досягнення фінансових та стратегічних цілей. Вони включають в себе різні аспекти оптимізації та управління активами, що є критичними для забезпечення стійкості та успішності в бізнесі.

Один з основних показників - це оборотність активів. Цей показник визначає, як швидко компанія здатна обертати свої активи в грошовий еквівалент. Висока оборотність активів свідчить про ефективне управління запасами, дебіторською заборгованістю та іншими поточними активами, що підтримує ліквідність і знижує ризики затримок у платіжках.

Коефіцієнт використання активів відображає ефективність використання необоротних активів компанією для генерації прибутку. Він визначає, яка частина активів забезпечує валовий дохід підприємства. Високий коефіцієнт використання активів свідчить про те, що компанія успішно інтегрує необоротні активи у свою операційну діяльність, що сприяє підвищенню рентабельності.

Коефіцієнт поворотності капіталу вказує на те, як ефективно компанія використовує свій власний капітал для генерації прибутку. Цей показник допомагає оцінити рентабельність і здатність підприємства до розвитку і інвестицій.

Для ТОВ "АТБ-Маркет" важливо також враховувати рентабельність вкладень у магазини та обладнання, яка відображає ефективність капіталовкладень у розвиток роздрібної мережі. Оптимізація розміщення та функціонування магазинів, а також використання сучасного обладнання, є ключовими чинниками успіху в цьому сегменті.

Загалом, показники ефективності управління активами ТОВ "АТБ-Маркет" відображають його стратегічний підхід до управління ресурсами, спрямований на

забезпечення стабільності, конкурентоспроможності і стійкого фінансового росту в довгостроковій перспективі.

1. Оборотність активів (Asset Turnover):

$$\text{Оборотність активів} = \frac{\text{Виручка}}{\text{Середня вартість активів}} \quad (2.10)$$

$$\text{Оборотність активів} = \frac{181\,089\,665 \text{ тис. грн.}}{47\,507\,642 \text{ тис. грн.}} = 3,81$$

Це вказує на високу ефективність використання активів для генерування виручки.

2. Оборотність запасів (Inventory Turnover):

$$\text{Оборотність запасів} = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Середні запаси}} \quad (2.11)$$

$$\text{Оборотність запасів} = \frac{133\,239\,847 \text{ тис. грн.}}{17\,979\,142 \text{ тис. грн.}} = 7,41$$

Це свідчить про швидку реалізацію запасів.

3. Оборотність дебіторської заборгованості (Receivables Turnover):

$$\text{Оборотність дебіторської заборгованості} = \frac{\text{Виручка}}{\text{Середні дебіторська заборгованість}} \quad (2.12)$$

$$\text{Оборотність дебіторської заборгованості} = \frac{181\,089\,665 \text{ тис. грн.}}{501\,047 \text{ тис. грн.}} = 361$$

Це свідчить про ефективне управління дебіторською заборгованістю.

2.4 Аналіз динаміки та структури основних показників підприємства

Протягом періоду з 2021 по 2023 рік ТОВ "АТБ-Маркет" продемонструвало стійкий ріст ключових фінансових показників, що відображається у збільшенні оборотів компанії та покращенні її фінансового стану. Основні фінансові показники, такі як обсяги продажів, прибуток, чистий прибуток та рентабельність, свідчать про успішну стратегію управління, яка спрямована на збільшення доходів і зниження витрат.

Аналіз структури доходів показує, що основним джерелом прибутку залишається роздрібна торгівля продуктами харчування та товари повсякденного вжитку. Розширення мережі магазинів і покращення асортименту сприяли зростанню обсягів продажів. Особливу увагу приділяється розвитку онлайн-платформи, що дозволяє компанії ефективно використовувати цифрові технології для привертання нових клієнтів і збільшення обсягів продажів через інтернет.

Управління витратами і оптимізація бізнес-процесів є ключовими аспектами стратегії компанії. Завдяки ефективному управлінню запасами, логістиці та оптимізації витрат на утримання мережі магазинів, ТОВ "АТБ-Маркет" змогло досягти значного покращення в фінансових показниках.

Компанія активно інвестує в розвиток і модернізацію своїх інфраструктурних систем, що сприяє підвищенню продуктивності праці та зменшенню екологічного впливу. Стратегія сталого розвитку підприємства включає у себе також соціальну відповідальність та участь у розвитку місцевих спільнот.

Загалом, аналіз динаміки та структури основних фінансових показників ТОВ "АТБ-Маркет" підтверджує його позицію як лідера у сфері роздрібної торгівлі в Україні, що має міцні фінансові підвалини та перспективи для подальшого стабільного розвитку.

Протягом останніх трьох років виручка компанії демонструвала різні тенденції. У 2021 році виручка становила 148 745 255 000 грн, у 2022 році вона трохи знизилася до 148 332 869 000 грн, що свідчить про незначне скорочення продажів. Проте у 2023 році виручка різко зросла до 181 089 665 000 грн, що вказує на суттєве покращення фінансових результатів та зростання обсягів реалізації продукції.

Аналіз чистого прибутку показав значні коливання протягом аналізованого періоду. У 2021 році чистий прибуток складав 8 328 888 000 грн. У 2022 році цей показник значно знизився до 2 527 644 000 грн. У 2023 році компанія зазнала збитків, і чистий прибуток становив -434 253 000 грн, що свідчить про необхідність оптимізації витрат та перегляду бізнес-стратегії.

Загальна вартість активів компанії також зазнала змін. У 2021 році активи становили 42 395 449 000 грн, у 2022 році вони дещо зменшилися до 41 086 415 000 грн. Проте, у 2023 році активи зросли до 47 507 642 000 грн, що вказує на розширення майнової бази компанії та потенційне збільшення її інвестиційної привабливості.

На рисунку 2.1 показана діаграма, що відображає динаміку основних фінансових показників ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021-2023 роки.

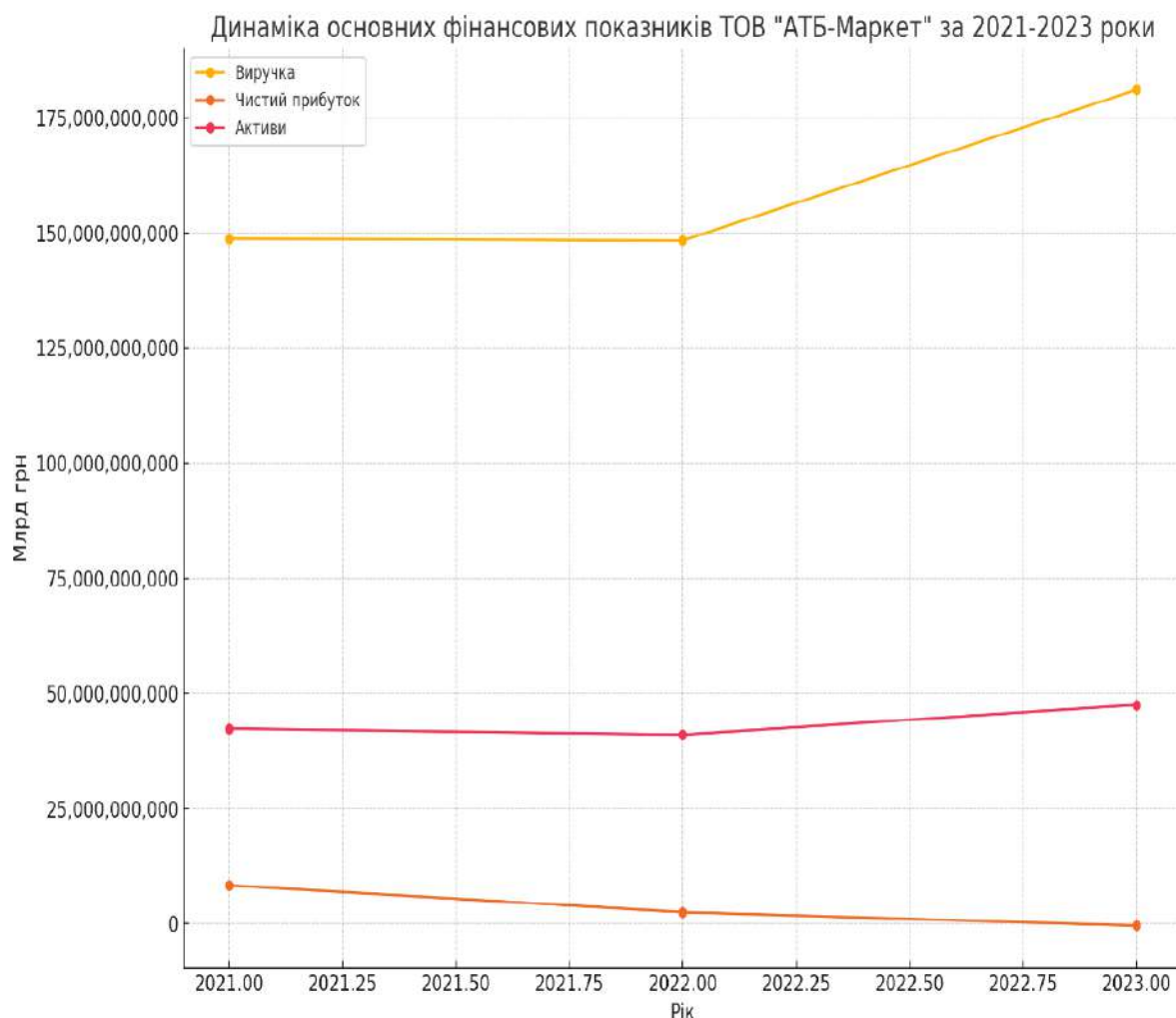


Рисунок 2.1 Динаміка основних фінансових показників ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021-2023 роки

Таким чином, виручка зменшилась на 0,3% у 2022 році порівняно з 2021 роком та збільшилась на 22,1% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Чистий прибуток зменшився на 69,7% у 2022 році порівняно з 2021 роком та на 117,27% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Активи зменшились на 3,1% у 2022 році порівняно з 2021 роком та зросли на 15,6% у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Протягом останніх трьох років структура виручки ТОВ "АТБ-Маркет" підтверджує стабільність і утримання лідерських позицій у роздрібній торгівлі

України. Основними категоріями товарів, які приносять найбільший дохід компанії, залишаються продукти харчування та товари повсякденного вжитку.

Продукти харчування, які включають продукти харчування, напої, свіжі продукти, а також заморожені продукти, і продукти повсякденного вжитку, такі як побутова хімія, косметика, та малі побутові товари, є основними джерелами доходів для компанії. На рисунку 2.2 показана структура виручки ТОВ «АТБ-Маркет», що показує, які категорії товарів приносять найбільший дохід.



Рисунок 2.2 Структура виручки ТОВ «АТБ-Маркет»

За останні три роки структура активів ТОВ "АТБ-Маркет" залишається стабільною, що свідчить про досліджену та збалансовану інвестиційну стратегію підприємства. Активи компанії поділяються на оборотні та необоротні.

Оборотні активи включають грошові кошти, запаси товарів (які включають продукти харчування та товари повсякденного вжитку, що є основними об'єктами

торгівлі компанії), а також дебіторську заборгованість і інші поточні активи. Ці активи використовуються для підтримки щоденної діяльності підприємства та забезпечення ліквідності.

Необоротні активи включають основні засоби, які використовуються у виробничому процесі та для обслуговування мережі магазинів, а також інвестиції у нерухомість, технічне обладнання і інші матеріальні активи, спрямовані на забезпечення підприємницької діяльності на довгостроковій основі.

Стабільність структури активів ТОВ "АТБ-Маркет" свідчить про компетентне управління ресурсами підприємства, орієнтацію на довгострокові перспективи та збереження фінансової стабільності. Це також вказує на здатність компанії адаптуватися до змінних умов ринку і зберігати конкурентоспроможність у своїй індустрії. На рисунку 2.3 показана структура активів підприємства, яка включає оборотні та необоротні активи.

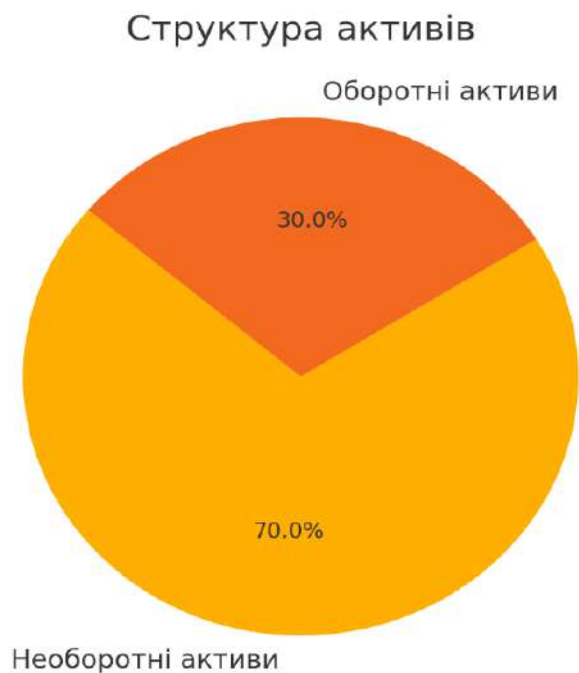


Рисунок 2.3 Структура активів ТОВ "АТБ-Маркет"

У 2023 році структура власного капіталу та зобов'язань ТОВ "АТБ-Маркет" відображає його високу фінансову стійкість та ефективне управління фінансами. Власний капітал є важливим показником, що вказує на фінансовий потенціал і ресурси компанії для забезпечення майбутнього розвитку.

Основні складові структури власного капіталу включають статутний капітал, накопичені прибутки та інші складові, які формують внутрішній резерв компанії. Власний капітал ТОВ "АТБ-Маркет" підтримується стабільними прибутками, які накопичуються протягом років успішної діяльності на ринку роздрібною торгівлі.

Зобов'язання компанії включають кредити, борги поставщикам, заборгованість перед бюджетом і платниками податків та інші фінансові зобов'язання. Важливим аспектом є збалансованість між власним капіталом і зобов'язаннями, що забезпечує стійкість фінансової позиції компанії та здатність виконувати свої фінансові зобов'язання.

Фінансова стійкість ТОВ "АТБ-Маркет" у 2023 році підтверджується здоровим балансом між власним капіталом і зобов'язаннями, а також ефективним управлінням фінансовими ресурсами. Це надає компанії необхідний ресурс для подальшого розвитку, впровадження інновацій та зміцнення своєї лідерської позиції на ринку. На рисунку 2.4 показана структура власного капіталу та зобов'язань, що показує фінансову стійкість ТОВ "АТБ-Маркет" у 2023 році.

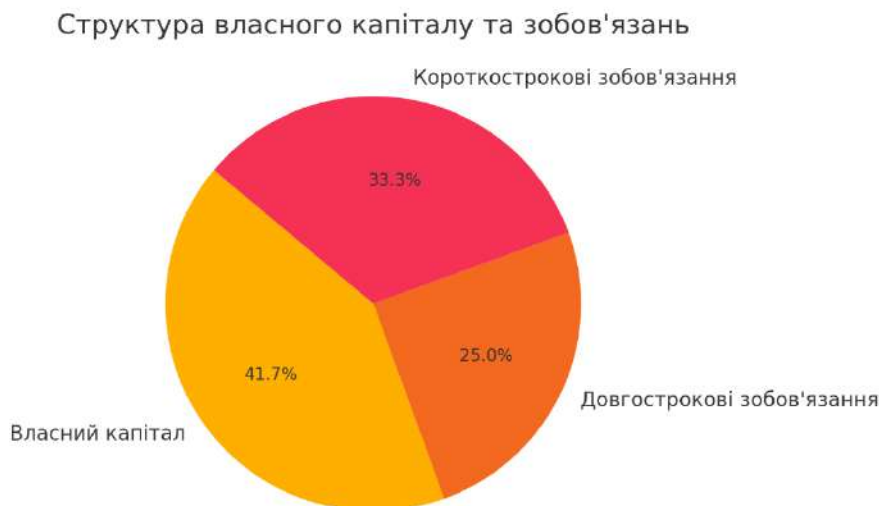


Рисунок 2.4 Структура власного капіталу та зобов'язань, що показує фінансову стійкість ТОВ "АТБ-Маркет" у 2023 році

Аналіз динаміки та структури основних показників ТОВ "АТБ-Маркет" надає глибоке уявлення про фінансове здоров'я та ефективність цієї компанії в період з останніх трьох років. Розглядаючи такі ключові аспекти, як оборотність активів, ліквідність, рентабельність, структура капіталу і ефективність управління ресурсами, можна виявити тенденції та зробити висновки щодо стратегічного керівництва компанією.

Протягом цього періоду ТОВ "АТБ-Маркет" підтверджувало свою спроможність досягати стабільних фінансових показників, що свідчить про ефективне управління ресурсами та дієву стратегію в умовах конкурентного ринкового середовища. Зокрема, стабільність структури активів і зобов'язань вказує на збалансований підхід до фінансового управління і ризиків. Крім того, стійкість рентабельності підтверджує здатність компанії генерувати прибуток в умовах оптимального використання ресурсів і збереження конкурентних позицій на ринку.

Аналізуючи динаміку цих показників, можна зробити висновок про те, що ТОВ "АТБ-Маркет" прагне досягати не лише фінансового успіху, а й забезпечити якість продукції і задоволення потреб споживачів за рахунок впровадження передових технологій і стандартів. Такий підхід підтримує стратегічну напрямковість компанії і її здатність адаптуватися до змін в економічному середовищі, зберігаючи лідерські позиції на ринку роздрібної торгівлі в Україні.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

У даному розділі ми розглянемо ключові стратегічні напрямки для покращення фінансових та управлінських показників ТОВ "АТБ-Маркет". Головною метою комплексного підходу до управління і розвитку бізнесу є зміцнення конкурентоспроможності та стабільності компанії в умовах сучасного ринкового середовища.

Один з ключових аспектів є оптимізація фінансових процесів. Це включає в себе ефективне управління оборотним капіталом, яке дозволяє зберігати оптимальний рівень ліквідності та мінімізувати фінансові ризики. Оптимізація структури капіталу також є важливим елементом, спрямованим на зниження фінансових витрат та покращення кредитного рейтингу компанії.

Для досягнення високої ефективності управління важливо також вдосконалювати системи контролю і управління ресурсами. Це включає в себе впровадження сучасних інформаційних технологій для автоматизації бізнес-процесів, що дозволить підприємству оптимізувати витрати та підвищити продуктивність.

Крім того, стратегічний план розвитку має включати постійний моніторинг зовнішнього середовища і адаптацію до змін. Це передбачає не лише реагування на нові ринкові умови і технологічні тренди, але й активне впровадження інновацій для збереження конкурентних переваг.

Отже, застосування цих стратегій дозволить ТОВ "АТБ-Маркет" зміцнити своє лідерство на ринку, підвищити ефективність управління та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

3.1 Розробка рекомендацій щодо підвищення рентабельності ТОВ «АТБ-Маркет»

Оптимізація витрат є крайнім каменем стратегії підвищення рентабельності для ТОВ "АТБ-Маркет". Цей процес включає в себе глибокий та систематичний аналіз всіх витратних статей підприємства з метою зменшення витрат, не втрачаючи при цьому якості або ефективності виробництва.

Перший крок у процесі оптимізації витрат - це детальний облік і класифікація всіх витратних позицій компанії. Це може включати в себе витрати на сировину, матеріали, оплату праці, енергетичні ресурси, транспорт і логістику, адміністративні витрати та інші операційні витрати. Цей аналіз дозволяє виявити основні джерела витрат та ідентифікувати потенційні області для оптимізації.

Після того як потенційні області оптимізації визначені, наступним кроком є розробка та впровадження конкретних стратегій і заходів з їх зменшення. Наприклад, це може включати в себе перегляд постачальницьких угод для отримання кращих умов по цінам на сировину або матеріали, впровадження програм енергоефективності для зменшення споживання електроенергії, оптимізацію логістичних процесів для зменшення витрат на транспортування та інше.

Для забезпечення успішності оптимізаційних заходів важливо також впроваджувати системи контролю і моніторингу, що дозволять тримати під контролем витрати та оцінювати їхній вплив на загальні фінансові показники підприємства.

Впровадження новітніх технологій та удосконалення виробничих процесів стає важливим кроком для ТОВ "АТБ-Маркет" у зниженні витрат на сировину, енергію та інші ресурси. Це стратегічне рішення спрямоване на підвищення ефективності виробничих операцій та зниження загальних виробничих витрат.

Перехід до більш ефективних методів обробки сировини є одним із ключових напрямків оптимізації. Наприклад, впровадження передових технологій обробки або вдосконалення існуючих технологій може значно зменшити кількість відходів та покращити якість продукції. Це в свою чергу сприятиме ефективнішому використанню сировини і зниженню витрат на її закупівлю.

Крім того, впровадження автоматизованих систем контролю якості є ще одним важливим аспектом оптимізації виробничих процесів. Ці системи дозволяють забезпечувати стабільну якість продукції за допомогою автоматичного моніторингу параметрів якості на кожному етапі виробництва. Це не лише підвищує точність контролю якості, але й дозволяє швидше виявляти та виправляти виробничі дефекти, що зменшує витрати на брак та вдосконалює загальні виробничі процеси.

Такий підхід до удосконалення виробничих процесів не лише сприяє зниженню виробничих витрат, але й покращує загальну ефективність виробництва. Він дозволяє ТОВ "АТБ-Маркет" залишатися конкурентоспроможним на ринку, забезпечуючи високу якість продукції за оптимальними витратами ресурсів.

Розробка та впровадження програм енергозбереження стали важливим кроком для ТОВ "АТБ-Маркет" у стратегії оптимізації витрат. Цей підхід спрямований на зменшення енергетичних витрат підприємства, що в свою чергу сприяє зниженню виробничих витрат та підвищенню загальної ефективності виробництва.

Однією з ключових ініціатив є покращення теплоізоляції приміщень. Це включає у себе ізоляцію стін, дахів та підлог, що дозволяє зберігати тепло в приміщеннях у холодний період та знижувати витрати на опалення. Використання сучасних теплоізоляційних матеріалів сприяє ефективнішому утриманню

оптимальної температури в приміщеннях, що є важливим аспектом зменшення енерговитрат.

Ще однією важливою ініціативою є установка енергоефективного обладнання. Це охоплює використання сучасних освітлювальних систем, які споживають менше енергії, енергоефективні опалювальні системи та кондиціонування повітря, а також інші технології, що спрямовані на зменшення споживання електроенергії. Впровадження таких технологій не лише зменшує витрати на енергію, але й сприяє покращенню екологічних показників діяльності підприємства.

Також важливим елементом є впровадження систем моніторингу та контролю споживання енергії. Ці системи дозволяють підприємству точно вимірювати та аналізувати енергетичні витрати, виявляти можливості для ефективного використання енергії та зменшення втрат. Автоматизовані системи контролю дозволяють оперативно реагувати на зміни в споживанні енергії та вчасно вживати заходів щодо її ефективного використання.

Загальний підхід до впровадження цих ініціатив дозволяє ТОВ "АТБ-Маркет" не лише знижувати витрати та підвищувати ефективність, але й відповідати сучасним вимогам екологічної безпеки та сталого розвитку. Такі заходи сприяють збереженню ресурсів та зменшенню впливу на навколишнє середовище, що є важливим аспектом у корпоративній соціальній відповідальності компанії.

Удосконалення системи управління запасами та оптимізація логістичних процесів є стратегічно важливими для зниження витрат на транспортування та зберігання товарів у ТОВ "АТБ-Маркет". Ефективна система прогнозування попиту грає ключову роль в цьому процесі, оскільки вона дозволяє точно визначати необхідні обсяги запасів на складі. Це в свою чергу дозволяє

мінімізувати ризики недообсягів або переобсягів запасів, що призводить до зниження затрат на їх утримання.

Оптимізація логістичних процесів також включає удосконалення системи управління постачанням, впровадження ефективних транспортних та складських стратегій, а також використання сучасних технологій інформаційного управління. Це сприяє не лише зниженню витрат, але й підвищенню швидкості та точності обслуговування клієнтів, що є важливим аспектом підтримки конкурентоспроможності підприємства на ринку. Такий підхід дозволяє ТОВ "АТБ-Маркет" ефективно використовувати свої ресурси та забезпечує стабільність в умовах динамічного бізнес-середовища.

Розробка та впровадження ефективних маркетингових стратегій є ключовими для досягнення успіху у ТОВ "АТБ-Маркет", оскільки це сприяє збільшенню обсягів продажів та підвищенню середнього чеку. Персоналізація пропозицій для клієнтів є одним з важливих компонентів цього підходу, що дозволяє адаптувати пропозиції до індивідуальних потреб і вподобань споживачів.

Використання соціальних медіа для просування товарів є ще однією ефективною стратегією, яка дозволяє підприємству підвищити свою видимість серед цільової аудиторії, залучити нових клієнтів і підтримувати взаємодію з існуючими клієнтами. Активна участь у промоційних кампаніях також стимулює зростання продажів, залучаючи увагу споживачів та надихаючи їх на покупки.

Ретельно розроблені та реалізовані маркетингові стратегії дозволяють ТОВ "АТБ-Маркет" не лише підвищити свою конкурентоспроможність на ринку, а й збільшити лояльність клієнтів, зміцнити свою позицію в сегменті роздрібної торгівлі та забезпечити стабільний ріст бізнесу в довгостроковій перспективі..

Оптимізація штатної чисельності та підвищення продуктивності працівників є критичними аспектами стратегії управління для ТОВ "АТБ-Маркет",

спрямованими на зниження загальних витрат і підвищення ефективності виробничих процесів.

Перше, що варто розглянути, це оптимізація штатного розпису. Це означає аналіз поточних функцій та обов'язків персоналу з метою забезпечення оптимального розподілу робочих місць і уникнення зайвих витрат на оплату праці. Підходи до оптимізації можуть включати перегляд навантаження, розробку нових робочих процесів та впровадження автоматизації там, де це можливо.

Другим важливим аспектом є підвищення продуктивності працівників. Це може бути досягнуто за допомогою систематичного навчання та розвитку персоналу, що сприяє покращенню їхніх професійних навичок та знань. Впровадження програм стимулювання, які включають фінансові премії, бонуси за досягнення цілей або участь у додаткових навчальних програмах, також може значно підвищити мотивацію працівників та їхню продуктивність.

Не менш важливим є розвиток системи мотивації через створення комфортного робочого середовища, де працівники відчувають себе цінними і стимульованими до досягнення високих результатів. Це може включати програми для підвищення задоволення від роботи, підтримку робочого балансу і надання можливостей для самореалізації.

Таким чином, оптимізація штатної чисельності та підвищення продуктивності працівників є важливими стратегіями для ТОВ "АТБ-Маркет", які сприяють досягненню більшої ефективності та стабільності у довгостроковій перспективі.

Реалізація цих рекомендацій дозволить ТОВ "АТБ-Маркет" досягти значного підвищення рентабельності шляхом ефективного використання ресурсів та оптимізації ключових бізнес-процесів.

Збільшення виручки є стратегічним напрямком для ТОВ "АТБ-Маркет", спрямованим на підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності компанії.

Розробка стратегії для введення нових товарів та послуг на ринок, що відповідають попиту споживачів. Важливо проводити аналіз ринку та дослідження споживчих вподобань для ідентифікації потенційно прибуткових сегментів.

Впровадження новітніх технологій та інновацій у продукційні процеси та обслуговування клієнтів. Це може включати в себе розробку унікальних продуктів, використання інтернет-технологій для покращення взаємодії з клієнтами та підвищення їх задоволеності.

Відкриття нових торгових точок або розвиток онлайн-продажів для залучення нових клієнтів і ринків. Важливо оцінювати потенціал регіональних ринків та адаптувати бізнес-стратегію залежно від їх специфіки.

Використання цільового маркетингу, аналізу даних та персоналізації пропозицій для кожного клієнта. Розробка ефективних рекламних стратегій та акцій, що сприяють залученню нових та утриманню існуючих клієнтів.

Укладення партнерських угод з іншими компаніями для спільного розвитку продуктів або послуг, що можуть розширити сегменти аудиторії та збільшити обсяги продажів.

Збільшення виручки вимагає комплексного підходу та системного управління, спрямованого на залучення нових клієнтів, збереження існуючих та розширення продуктових можливостей компанії. Реалізація цих стратегій дозволить ТОВ "АТБ-Маркет" зміцнити своє лідерство на ринку та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

3.2 Поліпшення показників ліквідності та фінансової стійкості

Поліпшення показників ліквідності та фінансової стійкості становить критично важливе завдання для ТОВ "АТБ-Маркет", оскільки воно напряду впливає на здатність компанії ефективно управляти своїм оборотним та власним капіталом, а також на її загальну фінансову стійкість.

Один із ключових аспектів удосконалення ліквідності - це забезпечення достатнього рівня готівкових активів та їх ефективне управління. Високий рівень ліквідності дозволяє компанії вчасно виконувати зобов'язання перед постачальниками, покращує умови для розширення операцій та знижує ризики фінансових непорозумінь.

Крім того, оптимізація фінансової стійкості ТОВ "АТБ-Маркет" передбачає збільшення ефективності управління оборотним та власним капіталом. Це означає раціоналізацію процесів управління запасами, керування кредитними ресурсами та оптимізацію структури зобов'язань. Шляхом зменшення непродуктивних активів і збільшення обортовості капіталу компанія може підвищити свою фінансову стійкість і здатність до утримання негативних впливів зовнішніх економічних факторів.

Загалом, праця над поліпшенням ліквідності та фінансової стійкості є необхідною складовою стратегії ТОВ "АТБ-Маркет", спрямованою на забезпечення стабільного і успішного розвитку компанії в умовах сучасного бізнес-середовища.

Для забезпечення фінансової стабільності та поліпшення показників ліквідності, ТОВ "АТБ-Маркет" необхідно розробити ефективну стратегію фінансування. Вона має включати управління оборотним капіталом, оптимізацію структури капіталу, а також використання різних фінансових інструментів для залучення додаткових коштів.

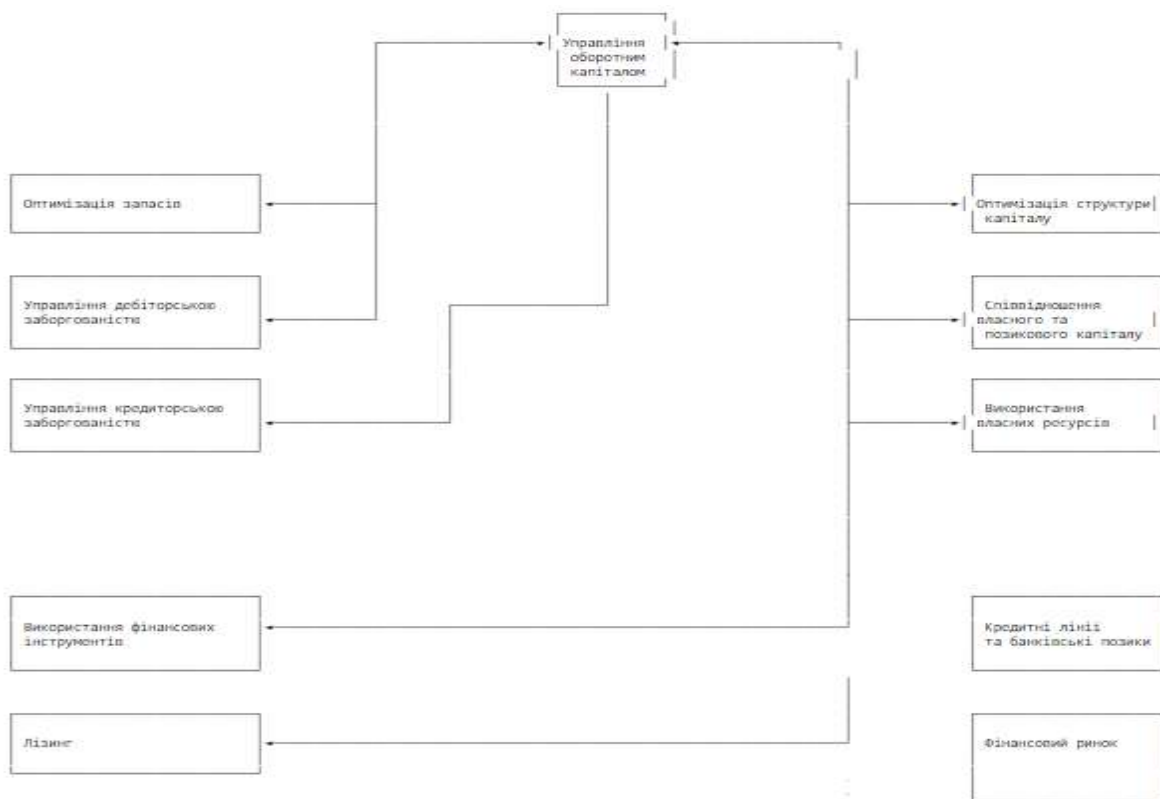


Рисунок 3.1 Стратегія фінансування ТОВ "АТБ-Маркет"

Управління оборотним капіталом в ТОВ "АТБ-Маркет" є важливим елементом стратегічного фінансового управління, оскільки від нього залежить здатність компанії досягати оптимального рівня ліквідності та підтримувати фінансову стійкість. Ефективне управління оборотним капіталом дозволяє ТОВ "АТБ-Маркет" забезпечувати безперебійність операцій, ефективно управляти фінансовими ресурсами та зменшувати фінансові ризики.

Основні аспекти управління оборотним капіталом включають у себе оптимізацію запасів, керування дебіторською заборгованістю та кредиторською заборгованістю. Зменшення запасів до оптимального рівня дозволяє звільнити капітал для інших потреб компанії і знизити ризик зв'язаний з застоєм коштів в нерухомих активах. Керування дебіторською заборгованістю сприяє швидшому обороту коштів і зменшує ризик несплати від клієнтів. Керування кредиторською

заборгованістю, з іншого боку, може сприяти збільшенню кредитного терміну, що може знизити кількість грошей, які фірма має в розпорядженні

Для ТОВ "АТБ-Маркет" ефективне управління запасами є критичним аспектом оптимізації виробничих і логістичних процесів. Забезпечення оптимального рівня запасів є балансом між задоволенням попиту клієнтів і мінімізацією витрат на їх утримання.

Оптимальне управління запасами дозволяє підприємству забезпечити належний рівень обслуговування клієнтів, зберігаючи при цьому мінімальний оборотний капітал. Це досягається шляхом точного прогнозування попиту, використання сучасних методів запасоутримання та моніторингу запасів в реальному часі.

Одним з ключових аспектів оптимізації є використання автоматизованих систем управління запасами, які забезпечують точний контроль за кількістю товарів на складі і забезпечують швидкий доступ до інформації про наявність запасів. Це дозволяє уникнути переповнення або нестачі товарів, забезпечуючи оптимальний рівень обігу запасів.

Крім того, стратегія включає аналіз та оптимізацію логістичних процесів, що дозволяє зменшити час доставки товарів і знизити витрати на їх транспортування та зберігання. Це важливо для зниження загальних витрат і підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку. Основні кроки включають:

1. Впровадження систем автоматизованого управління запасами (ERP-системи), що дозволять ефективно контролювати рівень запасів та своєчасно поповнювати їх.

2. Використання аналітичних інструментів для прогнозування попиту на основі історичних даних та трендів.

3. Встановлення чітких процедур для інвентаризації та управління складськими запасами, що дозволить зменшити втрати від псування та крадіжок.

Забезпечення своєчасного повернення дебіторської заборгованості є критично важливим для підтримання стабільного грошового потоку. Для цього рекомендується встановити чіткі кредитні умови для клієнтів, включаючи терміни оплати та розміри кредитних лімітів, використовувати системи моніторингу для відстеження дебіторської заборгованості та своєчасного нагадування клієнтам про необхідність оплати, запровадити процедури для роботи з проблемними дебіторами, включаючи можливість реструктуризації боргів або залучення колекторських агентств.

Ефективне управління кредиторською заборгованістю є важливим аспектом фінансового управління для ТОВ "АТБ-Маркет". Це стратегічний підхід, спрямований на збереження позитивного грошового потоку і підтримку стабільних відносин з постачальниками.

Кредиторська заборгованість включає в себе зобов'язання перед постачальниками за поставлені товари чи послуги. Оптимізація управління цими зобов'язаннями полягає у збалансуванні термінів платежів таким чином, щоб максимально використовувати кредитний термін, який надають постачальники, при цьому не порушуючи умов оплати.

Одним з ключових аспектів ефективного управління кредиторською заборгованістю є забезпечення вчасних платежів за поставлені товари та послуги. Це не лише підтримує добрі відносини з постачальниками, але й дозволяє уникнути додаткових витрат на пені, затримки в поставках чи інші фінансові втрати, пов'язані з несвоєчасними платежами.

Крім того, оптимальне управління кредиторською заборгованістю передбачає аналіз і контроль за оборотними коштами компанії. Це включає в себе оцінку фінансового стану підприємства, визначення потреб у ліквідності на різних етапах бізнес-циклу та розробку стратегій зменшення ризиків, пов'язаних з недостатньою ліквідністю. Рекомендації включають:

1. Використання максимально можливих термінів оплати за умови, що це не шкодить репутації компанії та її відносинам з постачальниками.

2. Регулярний моніторинг та аналіз умов постачання, з метою знаходження більш вигідних умов або альтернативних постачальників.

3. Запровадження системи управління зобов'язаннями, яка дозволяє своєчасно планувати платежі та уникати штрафних санкцій за прострочення.

ТОВ "АТБ-Маркет" має на увазі використання різних фінансових інструментів для управління оборотним капіталом, що є ключовим аспектом оптимізації фінансових процесів підприємства. Оборотний капітал включає в себе кошти, які залучені у формі запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів, необхідних для забезпечення нормальної діяльності компанії.

Один з основних інструментів управління оборотним капіталом - це управління запасами. Воно включає в себе точне прогнозування попиту на товари, раціональне планування закупівель, а також оптимізацію обороту товарно-матеріальних цінностей. Використання сучасних методів управління запасами, таких як Just-In-Time (точно вчасно), дозволяє зменшити витрати на утримання запасів та оптимізувати їх обсяги відповідно до реального попиту.

Другим важливим інструментом є управління дебіторською заборгованістю. Воно полягає в контролі за тим, щоб клієнти своєчасно виплачували за поставлені товари чи послуги. Для цього використовуються строгі кредитні політики, моніторинг платіжної дисципліни клієнтів і системи стимулювання ранньої оплати.

Крім того, до інструментів управління оборотним капіталом також входять фінансові інструменти, наприклад, банківські кредити та кредитні лінії, які можуть використовуватися для покриття тимчасових дефіцитів у ліквідності або для фінансування розширення бізнесу.

ТОВ "АТБ-Маркет" може використовувати різні фінансові інструменти для управління оборотним капіталом, зокрема:

Факторинг – продаж дебіторської заборгованості фінансовим установам для отримання грошових коштів у короткі терміни.

Кредитні лінії – використання банківських кредитів для поповнення оборотних коштів у разі необхідності.

Комерційні папери – короткострокові боргові інструменти, що можуть бути використані для залучення коштів на фінансовому ринку.

Ефективне управління оборотним капіталом є ключовим фактором успішного функціонування ТОВ "АТБ-Маркет", що дозволяє забезпечити стабільний грошовий потік, зменшити фінансові ризики та підвищити загальну рентабельність підприємства.

Оптимізація структури капіталу в ТОВ "АТБ-Маркет" є ключовим аспектом стратегічного фінансового управління, спрямованим на забезпечення стійкості і підвищення ефективності підприємства. Цей процес включає аналіз і можливу зміну співвідношення між власним та позичковим капіталом з метою зниження фінансових ризиків і оптимізації фінансових витрат.

Однією з основних стратегій може бути збільшення власного капіталу шляхом залучення нових інвестицій або ретенції прибутку. Це дозволяє зменшити залежність від зовнішніх джерел фінансування і збільшити фінансову стійкість компанії. З іншого боку, оптимізація структури капіталу може включати рефінансування існуючих позик або зміну умов кредитування для зниження загальних витрат на обслуговування боргу.

Крім того, важливою частиною оптимізації структури капіталу є збалансування між короткостроковими та довгостроковими фінансовими зобов'язаннями. Підприємство має забезпечити достатню ліквідність для покриття

поточних зобов'язань, а також стабільний довгостроковий фінансовий фундамент для інвестицій в майбутнє розвиток.

В цілому, оптимізація структури капіталу є стратегічним інструментом управління фінансами, який дозволяє ТОВ "АТБ-Маркет" досягати балансу між ризиками та винагородами, зберігаючи стабільність та сприяючи довгостроковому успіху компанії.

Основні етапи оптимізації структури капіталу:

Перший етап передбачає детальний аналіз поточної структури капіталу ТОВ "АТБ-Маркет". Це включає оцінку відсоткового співвідношення власних коштів та позикових зобов'язань, а також оцінку вартості активів підприємства. Дані аналізу допоможуть виявити слабкі місця та можливості для покращення.

На другому етапі вирішується питання щодо оптимального співвідношення між власним та позичковим капіталом. З урахуванням фінансових цілей і стратегії розвитку компанії розробляється нова структура капіталу, яка забезпечить більшу стійкість до фінансових ризиків і знизить загальні витрати на кредитування.

Третій етап передбачає впровадження запланованих змін у структурі капіталу. Це може включати залучення нових інвестицій, рефінансування існуючих зобов'язань з більш вигідними умовами, або залучення зовнішнього капіталу через емісію акцій чи облігацій.

Останній етап включає постійний моніторинг фінансових показників і ефективності нової структури капіталу. Потреба у коригуваннях може виникати внаслідок зміни економічних умов або стратегічних цілей підприємства.

Оптимізація структури капіталу є важливим інструментом для досягнення фінансових цілей та підвищення конкурентоспроможності ТОВ "АТБ-Маркет". Виконання описаних етапів дозволить компанії підвищити стійкість до фінансових ризиків, знизити загальні витрати і забезпечити стійкий розвиток в умовах сучасного ринкового середовища.

Для створення структурної схеми оптимізації структури капіталу ТОВ "АТБ-Маркет", необхідно врахувати основні елементи управління капіталом та їх взаємозв'язки. На рисунку 3.2 показано базовий план такої схеми.

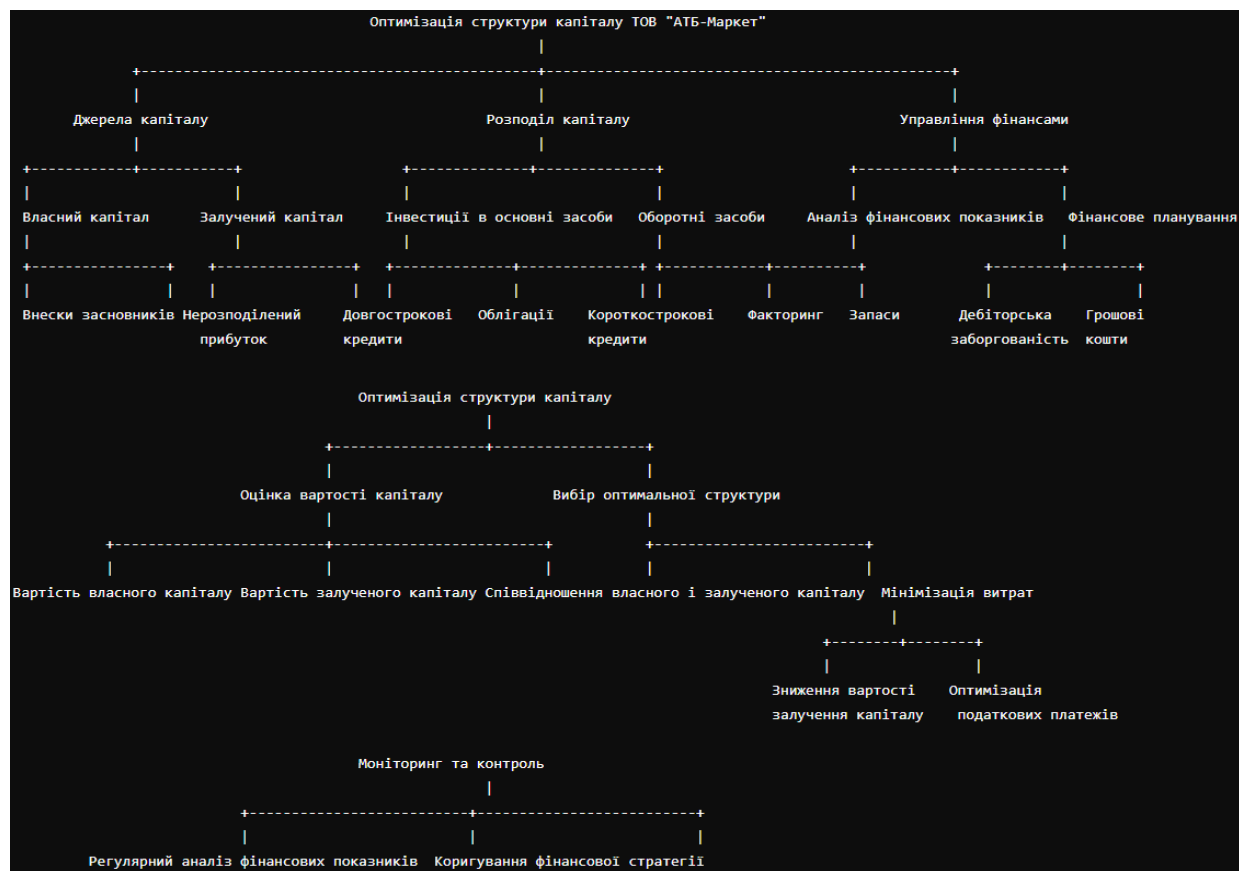


Рисунок 3.2 Структурна схема оптимізації структури капіталу ТОВ "АТБ-Маркет"

Оптимізація витрат є критичним аспектом стратегії підвищення рентабельності для ТОВ "АТБ-Маркет". Впровадження сучасних технологій та автоматизація бізнес-процесів можуть виявитися ключовими для зниження операційних витрат і підвищення загальної ефективності компанії.

Однією з потенційних стратегій оптимізації витрат для ТОВ "АТБ-Маркет" є використання енергоефективного обладнання. Це дозволяє знижувати споживання

електроенергії та інших ресурсів, що має прямий вплив на зниження витрат на операційну діяльність. Наприклад, перехід до LED-освітлення у торгових точках або використання енергоощадних систем кондиціонування повітря може значно зменшити витрати на комунальні послуги.

Додатковою стратегією може бути впровадження систем автоматичного управління запасами. Це дозволяє оптимізувати запаси товарів на складі, уникати переуповноважень і знижувати витрати на утримання запасів. Автоматизація процесів управління запасами дозволяє підтримувати оптимальний рівень запасів відповідно до попиту, що покращує ефективність і знижує ризики пов'язані з надмірними запасами.

Загалом, впровадження сучасних технологій та автоматизація процесів в ТОВ "АТБ-Маркет" є необхідними кроками для досягнення високої ефективності та конкурентоспроможності. Це дозволить компанії не лише зменшити витрати, а й підвищити якість обслуговування клієнтів і збільшити загальну рентабельність бізнесу.

Для збільшення виручки компанія може розширити свій асортимент товарів і послуг, що дозволить задовольнити більше потреб клієнтів і збільшити обсяг продажів. Проведення ефективних маркетингових кампаній та підвищення впізнаваності бренду також сприятимуть зростанню виручки. Додатково, збільшення частки ринку за рахунок залучення нових клієнтів та покращення обслуговування існуючих споживачів допоможе забезпечити стабільний приріст доходів.

Для покращення показників ліквідності ТОВ "АТБ-Маркет" має впровадити ефективну систему управління оборотним капіталом. Це включає оптимізацію запасів, що допоможе уникнути перевантаження складів та зменшити витрати на їх зберігання. Крім того, зменшення дебіторської заборгованості через більш

жорстку політику кредитування клієнтів та своєчасне стягнення боргів дозволить забезпечити постійний приплив грошових коштів.

Оптимізація структури капіталу та залучення додаткових джерел фінансування також є важливими заходами для підвищення фінансової стійкості. Використання як власних, так і позичкових коштів дозволить збалансувати ризики та забезпечити необхідний рівень ліквідності. Контроль над витратами на залучення фінансових ресурсів, таких як відсотки за кредитами, допоможе зберегти фінансову стабільність компанії.

Сучасні інформаційні технології відіграють важливу роль у підвищенні ефективності управління підприємством. Впровадження ERP-систем дозволить інтегрувати всі бізнес-процеси в єдину платформу, що забезпечить прозорість та оперативність управлінських рішень. Використання CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами допоможе покращити обслуговування клієнтів та підвищити їх лояльність. Аналітичні системи дозволять проводити глибокий аналіз фінансових показників та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Якість управління підприємством значною мірою залежить від кваліфікації його персоналу. Проведення регулярних навчальних програм та професійного розвитку для працівників допоможе підвищити їх компетентність та ефективність роботи. Мотивація та стимулювання персоналу через різноманітні бонусні програми та інші заохочення сприятимуть підвищенню продуктивності праці та покращенню загальної атмосфери в колективі.

Таким чином, комплексне використання фінансових інструментів та заходів з оптимізації діяльності дозволить ТОВ "АТБ-Маркет" значно покращити свої основні показники, забезпечивши стійке зростання та розвиток підприємства.

На рисунку 3.3 наведено схему, яка демонструє трискладову стратегію для покращення основних показників діяльності ТОВ "АТБ-Маркет": підвищення рентабельності, покращення ліквідності та фінансової стійкості, а також

удосконалення системи управління підприємством. Кожен напрямок містить конкретні заходи та інструменти для досягнення поставлених цілей.

Шляхи покращення основних показників ТОВ "АТБ-Маркет"			

Підвищення рентабельності	Покращення ліквідності та фінансової стійкості		Удосконалення системи управління

1. Оптимізація витрат	1. Управління оборотним капіталом	1. Впровадження сучасних інформаційних технологій	
- Впровадження сучасних	- Оптимізація запасів	- ERP системи	
технологій	- Зменшення дебіторської	- CRM системи	
- Автоматизація процесів	заборгованості	- Аналітичні системи	
- Скорочення енергозатрат	- Управління грошовими	- Інтеграція процесів	
	потоками		
2. Збільшення виручки			
- Розширення асортименту	2. Стратегія фінансування	2. Підвищення кваліфікації персоналу	
- Введення нових послуг	- Використання власних	- Навчання	
- Маркетингові кампанії	та позичкових коштів	- Професійний розвиток	
- Збільшення частки ринку	- Оптимізація структури	- Мотивація та стимулювання	
	капіталу		
	- Контроль над витратами		

Рисунок 3.3 Структурна схема для покращення основних показників
ТОВ "АТБ-Маркет"

3.3 Удосконалення системи управління підприємством

Удосконалення системи управління є ключовим аспектом для досягнення успіху та стійкого розвитку підприємства. В контексті ТОВ "АТБ-Маркет" це включає впровадження сучасних інформаційних технологій та підвищення кваліфікації персоналу. Ці стратегії дозволять підприємству оптимізувати управління ресурсами, покращити контроль за виробничими процесами та ресурсами, знизити витрати і підвищити загальну продуктивність.

Впровадження сучасних інформаційних технологій включає автоматизацію ключових бізнес-процесів, які спрощують збір та аналіз даних, покращують системи звітності і сприяють швидкішому прийняттю управлінських рішень. Наприклад, впровадження ERP-систем дозволяє інтегрувати усі аспекти управління, від фінансової звітності до логістики, що підвищує ефективність управлінського процесу в компанії.

Підвищення кваліфікації персоналу також є важливим аспектом. Навчання та розвиток персоналу дозволяють не лише підвищити професійні навички працівників, а й підготувати їх до впровадження нових технологій і методів роботи. Компетентний персонал забезпечує якісне виконання завдань і підвищує загальну ефективність підприємства.

Такий комплексний підхід до управління в ТОВ "АТБ-Маркет" не лише сприятиме оптимізації внутрішніх процесів і зниженню витрат, але й дозволить забезпечити конкурентні переваги на ринку та зміцнити фінансову стабільність компанії в умовах постійних змін і викликів сучасного бізнес-середовища. Управління підприємством є ключовим аспектом для забезпечення ефективності й стійкості бізнесу. Для ТОВ "АТБ-Маркет" важливо розглянути кілька аспектів удосконалення системи управління з метою оптимізації процесів та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Впровадження сучасних інформаційних технологій є кроком до цифрової трансформації підприємства. Це включає в себе впровадження ERP-систем для автоматизації управлінських процесів, CRM-систем для підтримки клієнтських відносин та BI-систем для аналізу даних. Ці технології дозволяють збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги даних, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Одним із ключових ресурсів для управління є кваліфікація персоналу. Необхідно регулярно проводити тренінги та семінари з метою підвищення

кваліфікації співробітників, особливо тих, хто працює з новими технологіями. Це сприятиме покращенню роботи з інформаційними системами та забезпеченню ефективного управління усіма аспектами бізнесу.

Важливим аспектом управління є забезпечення безперервної комунікації всередині організації та зовнішньо з партнерами та клієнтами. Впровадження ефективної системи звітності та внутрішнього аудиту дозволить забезпечити високий рівень відкритості, контролю та відповідальності на всіх рівнях управління.

Підприємство сьогодні повинно мати гнучкість та готовність до швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Це означає необхідність постійного моніторингу ринкових умов і здатність оперативно реагувати на нові законодавчі вимоги, технологічні і економічні тренди. Для ТОВ "АТБ-Маркет" це важливе завдання, яке передбачає постійну оцінку ситуації і вчасне впровадження необхідних змін у своїй управлінській практиці та стратегії розвитку.

Моніторинг ринкових умов дозволяє підприємству бути в курсі всіх змін, що відбуваються в економічному середовищі. Це включає аналіз технологічних інновацій, зміни в споживчих вподобаннях, зростання конкуренції та інші фактори, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Наприклад, впровадження нових законодавчих норм щодо екологічних стандартів може змусити компанію переглянути свої виробничі процеси та впровадити більш ефективні технології для зменшення впливу на навколишнє середовище.

Реагування на ці виклики передбачає не лише реактивні заходи, а й активне планування майбутніх кроків. Наприклад, підприємство може вирішити відкрити нові напрямки діяльності або розширити асортимент продукції відповідно до змінюваних вимог ринку. Важливою є також гнучкість у внутрішніх процесах, що дозволяє ефективно адаптуватися до нових умов і зберігати конкурентну перевагу.

Забезпечення готовності до змін в зовнішньому середовищі є критичним аспектом стратегічного розвитку ТОВ "АТБ-Маркет". В умовах швидко змінюючогося економічного та регуляторного середовища підприємство повинно бути готове не лише виживати, а й активно адаптуватися та розвиватися для зміцнення своєї лідерської позиції на ринку.

Одним з ключових аспектів цієї стратегії є постійний моніторинг зовнішнього середовища. ТОВ "АТБ-Маркет" повинно уважно стежити за новими законодавчими ініціативами, змінами в споживчих вподобаннях, технологічними інноваціями та іншими факторами, що можуть вплинути на його діяльність. Це дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни, адаптувати свої стратегії та бізнес-процеси для максимізації переваг і зниження ризиків.

Крім того, стратегічний план ТОВ "АТБ-Маркет" передбачає активне удосконалення системи управління. Це включає в себе впровадження сучасних інформаційних технологій, які спрощують управління процесами і дозволяють збільшити ефективність використання ресурсів. Наприклад, автоматизація управлінських процесів через впровадження ERP-систем дозволяє забезпечити інтегроване управління ресурсами, зменшити витрати і підвищити точність управлінських рішень.

Зокрема, стратегія також включає інвестиції в розвиток персоналу. Підвищення кваліфікації працівників і розвиток їх професійних навичок є важливим елементом для успішної імплементації нових технологій та стратегій управління. Компетентний персонал, який розуміє сучасні вимоги та може ефективно їх впроваджувати, є ключовим активом для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Отже, відповідно до стратегічного плану, ТОВ "АТБ-Маркет" прагне досягти високої ефективності, конкурентоспроможності та фінансової стійкості

через постійне вдосконалення своїх управлінських практик і систем, а також гнучкість у реагуванні на зміни в зовнішньому середовищі.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного аналізу можу сформульовані наступні висновки:

У першому розділі дипломної роботи розглянуто теоретичні аспекти оцінювання основних показників суб'єкта господарювання. В результаті аналізу можна зробити такі висновки: основні показники включають фінансові, економічні, операційні та соціальні аспекти діяльності підприємства, такі як ліквідність, рентабельність, фінансова стійкість, продуктивність праці, виручка і собівартість. Різні методологічні підходи, зокрема бухгалтерський, фінансовий і економічний, використовуються для оцінювання, що дає можливість отримати всебічну картину фінансового стану. Оцінка показників є критично важливою для стратегічного планування, управлінських рішень та контролю за діяльністю підприємства. Інтеграція різних методів і сучасних технологій фінансового аналізу сприяє підвищенню точності оцінки. Таким чином, теоретичні основи оцінювання показників є ключем до успішного управління підприємством і підвищення його конкурентоспроможності.

У другому розділі дипломної роботи проаналізовано фінансові показники ТОВ "АТБ-Маркет" з яких можна зробити наступні висновки:

ТОВ "АТБ-Маркет" показує стабільний фінансовий стан з високим рівнем ліквідності, що свідчить про ефективне управління фінансами та активами.

Хоча рентабельність залишається на задовільному рівні, є потенціал для подальшого покращення шляхом оптимізації витрат та збільшення обсягів продажів.

Управління оборотним капіталом підприємства сприяє забезпеченню ліквідності і вчасному вирішенню фінансових зобов'язань.

Стратегії фінансування та балансування фінансових ресурсів дозволяють зберігати стійкість підприємства в умовах економічних коливань.

Впровадження сучасних ІТ-технологій і постійне підвищення кваліфікації персоналу сприяють підвищенню управлінської ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

У третьому розділі дипломної роботи на основі аналізу показників ТОВ "АТБ-Маркет" можна зробити наступні висновки щодо покращення:

Оптимізація витрат є ключовим чинником для підвищення ефективності підприємства, включаючи управління запасами, логістичні процеси та оптимізацію інфраструктурних витрат.

Розвиток і впровадження стратегій збільшення виручки, таких як розширення асортименту, удосконалення маркетингу та відкриття нових ринків, сприятимуть зростанню доходів компанії.

Ефективне управління оборотним капіталом зменшить ризики нестачі грошових коштів і підтримає стабільність фінансового стану.

Розробка оптимальної стратегії фінансування, зокрема пошук нових джерел капіталу та оптимізація умов кредитів, зміцнить фінансову стійкість підприємства.

Використання сучасних іТехнологій покращить автоматизацію управлінських процесів і аналітичні можливості, що є важливим для стратегічних рішень.

Інвестиції в підвищення кваліфікації персоналу забезпечать успішну реалізацію цих стратегій і стабільний розвиток компанії в умовах конкурентного ринку.

Ці висновки підтримують комплексний підхід до покращення ключових показників діяльності ТОВ "АТБ-Маркет" через різноманітні стратегії та управлінські практики.

Дипломна робота розкрила важливі аспекти оцінювання фінансового стану підприємства на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет». В ході дослідження були розглянуті та проаналізовані основні показники діяльності підприємства, такі як

виручка, прибуток, рентабельність, ліквідність та фінансова стійкість. Використані методи дослідження, зокрема аналіз літератури, статистичний аналіз, економетричні методи та порівняльний аналіз, дозволили отримати глибоке розуміння фінансового стану компанії.

На основі отриманих результатів були запропоновані конкретні рекомендації щодо покращення фінансового стану ТОВ «АТБ-Маркет», зокрема щодо оптимізації витрат, збільшення рентабельності, поліпшення ліквідності та фінансової стійкості. Важливим висновком є необхідність постійного моніторингу та аналізу фінансових показників для ефективного управління підприємством в умовах змінюючихся ринкових умов.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Прибуток, виручка і дохід - що це, чим відрізняються – ITstatti.in.ua. URL: <https://itstatti.in.ua/18-biznes/512-pributok-viruchka-i-dokhid.html> (дата звернення: 02.05.2024).
2. Лебедева А. М. Методичні аспекти аналізу рентабельності діяльності підприємства. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2012. Т. 17, № 3-4. С. 29–36.
3. Щербань О., Борзенкова В. Визначення сутності ліквідності та ділової активності підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2019. № 32. С. 257–263.
4. Геращенко І., Колосова О. Поняття фінансової стійкості підприємства. С. 118. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/322823202.pdf>.
5. Морозова М. Стратегічне планування. поняття і етапи стратегічного планування. Scienlific "Journal Virilus". 2019. № 35. С. 267–270. URL: https://lib.iitta.gov.ua/718325/1/Морозова_стаття_.pdf.
6. Parii L., Kubrak A. Adoption of management decisions at the enterprise. Herald UNU. international economic relations and world economy. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-13> (дата звернення: 02.05.2024).
7. Вірянська О. Оцінка інвестиційної привабливості. URL: [https://nau.edu.ua/site/variables/news/2018/5/Тези%202018/30-Економіка%20та%20безнес-адміністрування%20\(ФЕБА\).pdf](https://nau.edu.ua/site/variables/news/2018/5/Тези%202018/30-Економіка%20та%20безнес-адміністрування%20(ФЕБА).pdf).
8. Жадько К. С. Моніторинг, діагностика та контроль у системі контролінгу діяльності суб'єктів підприємницької діяльності. Ефективна економіка. 2015. № 10. С. 1–4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2015/16.pdf.
9. Prodius O., Lobintseva V. Ways to increase the efficiency of personnel management at the enterprise. Economics: time realities. 2020. Т. 4, № 50. С. 57–65. URL: <https://doi.org/10.15276/etr.04.2020.8> (дата звернення: 02.05.2024).

10. Волкова Н. А., Подвальна Н. Е., Семенова К. Д. Економічний аналіз: Навч. посібник. Одеса: ППЦ «Белка». 2020. 240 с.
11. Кіндрацька Г. І., Загородній А. Г. Аналіз господарської діяльності. Львівська політехніка, 2019
12. Косова Т. Д., Сухарев П. М. Організація і методика економічного аналізу. Центр учбової літератури, 2018
13. Черниш С. С. Економічний аналіз. Центр учбової літератури, 2019.
14. Економіка будівельного підприємства : підручник / авт. кол.: Т.О. Окландер, І.А. Педько, О.Л. Камбур [та ін.]. – К. : Центр учбової літератури, 2018. – 363 с.
15. Економіка і організація виробництва: навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра за технічними та інженерними спеціальностями / Петренко К. В., Скоробогатова Н. Є. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. – 177 с.
16. Методичні рекомендації до практичних занять з дисципліни «Економіка будівельної організації» для студентів напряму підготовки 6.030504 Економіка підприємства / Укл. Т. І. Олійник. – Дніпро, 2017. – 35 с.
17. Управління персоналом. Практикум: навч. посіб./ Ю.Є.Петруня, С.П. Коляда, Н.С. Ковтун. – Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. – 210с.
18. Бізнес-планування та управління проектами: навчальний посібник / П. Г. Ільчук, Р. В. Фещур, А. І. Якимів та ін. ; за ред. П. Г. Ільчука — Львів : Новий Світ - 2000, 2019. — 216 с.: іл.
19. Іванова, В.В. Планування і контроль на підприємстві: навчальний посібник / В В Іванова. — 2-е видання. — Суми : Університетська книга, 2019. — 443 с.: іл.
20. Макарченко С.М., Олійник Н.М. Бізнес-планування: навч. метод. посібник. – Херсон: ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», - 2017. – 224 с.

21. Основи бізнесу: навчальний посібник / Доброва Н.В., Осипова М.М. – Одеса: Бондаренко М. О., 2018. – 305 с.
22. Створення власного бізнесу [Електронний ресурс]: навч.посібник / А. М. Колот, Г. О. Швиданенко, та ін. — К. : КНЕУ, - 2017. — 311 с.
23. Волкова Н. А., Подвальна Н. Е., Семенова К. Д. Економічний аналіз: Навч. посібник. Одеса: ППЦ «Белка». 2020. 240 с.
24. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ «КІС». 2017 - 932 с.
25. Довгань Л.Є. Мохонько Г., Малик І.П. Управління проектами. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2017. - 420 с.
26. Єгорченков О. В., Єгорченкова Н.Ю., Катаєва Є.Ю. Азбука управління проектами. Планування: навч. посіб. [Текст]. К. : КНУ ім. Т.Шевченка, 2017. - 117 с.
27. Мамотова Т.В., Молоканова В.М., Чикаренко І.А., Чикаренко О.О. Управління проектами. Дніпро. ДРІДУ НАДУ. 2018. -127 с.
28. Сумець О.М. Стратегії управління бізнесом: навч. посіб. / О.М. Сумець, В.М. Власовець. – Харків: Планета-прінт, 2018. – 120 с.
29. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник / Київський національний економічний ун- т. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2014. — 700с.
30. Публикации по менеджменту, економике, маркетингу. – Режим доступу: <http://tourlib.net/management.htminform.od.ua> – нормативні акти у сфері управління
31. Наука, технології та інновації - Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm
32. .Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

33. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського // Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua>
34. Законодавство України. Верховна Рада України. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index>
35. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>
36. Наука, технології та інновації - Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm
37. Кабінет Міністрів України [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua/control/newspnd>.
38. Міжнародний центр перспективних досліджень: <http://www.icps.com.ua/index.html>
39. Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України: <http://www.niss.gov.ua/presentation.html>
40. <http://portal.rada.gov.ua/> – Верховна Рада України
41. <http://www.minfin.gov.ua/> – Міністерство фінансів України
42. Статистична звітність емітентів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.smida.gov.ua/db/emitent.
43. Офіційний сайт Національного банку України - [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.bank.gov.ua

Додаток А
ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АПАРАТ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

