

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна  
Економічний факультет  
Кафедра економіки та менеджменту

## Кваліфікаційна робота бакалавра

На тему: ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Виконав: студент 4 курсу,  
групи ЕНз-41

Спеціальності 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійної програми  
«Менеджмент організацій»

Павло ПОЛОСКОВ

Керівник наукової роботи: кандидат  
економічних наук, доцент

Ганна СУКРУШЕВА

Рецензент:  
к.е.н., доцент, доцент кафедри  
державного управління,  
публічного адміністрування  
та економічної політики  
Харківського національного  
Економічного університету  
імені Семена Кузнеця  
Олена КЛІМЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет \_\_\_\_\_ економічний \_\_\_\_\_  
Кафедра \_\_\_\_\_ економіки та менеджменту \_\_\_\_\_  
Освітньо-кваліфікаційний рівень \_\_\_\_\_ бакалавр \_\_\_\_\_  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
Освітньо-професійна програма \_\_\_\_\_ «Менеджмент організацій» \_\_\_\_\_

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ Ганна ДОРОШЕНКО  
(підпис) (ініціали, прізвище)

«07» червня 2023 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

\_\_\_\_\_ Полоскова Павла Олександровича  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи \_\_\_\_\_ «Прогнозування розвитку організації» \_\_\_\_\_

керівник роботи Сукрушева Ганна Олегівна, кандидат економічних наук, доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від

«13» квітня 2023 року № 2101-5/700

2. Строк подання студентом роботи «06» червня 2023р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: обґрунтувати теоретичну сутність прогнозування розвитку організації; описати основні методи та інструменти прогнозування розвитку організації; дати характеристику підприємству, та провести аналіз його внутрішнього та зовнішнього середовища; провести аналіз основних показників діяльності; запровадити прогнозування основних показників діяльності підприємства з використанням інструментів математичного моделювання.

#### 4. План роботи

| № з/п | Назва етапів роботи                                                                                                            |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.                |
| 2     | Робота над теоретичним розділом.                                                                                               |
| 3     | Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.   |
| 4     | Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи. |
| 5     | Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.                     |
| 6     | Подання роботи на кафедру                                                                                                      |

5. Дата видачі завдання «10» вересня 2022 р.

**Здобувач вищої освіти**

Павло ПОЛОСКОВ  
(прізвище, ім'я)

**Керівник роботи**

Ганна СУКРУШЕВА  
(прізвище, ім'я)

**Гарант освітньої програми**

Світлана БАБИЧ  
(прізвище, ім'я)

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                       | стор. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| ВСТУП .....                                                                                                                           | 5     |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ<br>ОРГАНІЗАЦІЇ .....                                                              | 7     |
| 1.1 Теоретична сутність прогнозування розвитку організації .....                                                                      | 7     |
| 1.2 Характеристика основних методів та інструментів<br>прогнозування розвитку організації, його значення в сучасних умовах .....      | 15    |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ (НАЗВА<br>ПІДПРИЄМСТВА) ТА НАПРЯМИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ .....                             | 24    |
| 2.1 Характеристика підприємства, та аналіз його внутрішнього та<br>зовнішнього середовища .....                                       | 24    |
| 2.2 Аналіз основних показників діяльності (назва підприємства).....                                                                   | 33    |
| 2.3 Запровадження прогнозування основних показників діяльності<br>підприємства з використанням інструментів математичного моделювання | 36    |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                                                        | 49    |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                                      | 51    |

## ВСТУП

У сучасному світі, економічний розвиток є однією з найбільш важливих проблем для будь-якої країни. Україна не є винятком, і у зв'язку з цим, прогнозування розвитку організацій в Україні стає дедалі більш актуальною та важливою задачею.

Аналіз сучасних умов демонструє, що Україна має значний потенціал для економічного розвитку, проте цей процес є нерівномірним та залежить від багатьох факторів. Серед них, можна виділити такі рішачі фактори, як: розвиток інфраструктури, залучення інвестицій, розвиток технологій, розвиток галузей економіки та багато інших.

Прогнозування дозволяє організаціям прогнозувати попит на свої товари та послуги, а також визначати оптимальні ціни та виробничі потужності. Крім того, прогнозування розвитку організацій допомагає керівникам компаній планувати зміни у структурі та обсязі бізнесу, прогнозувати ризики та управляти фінансами.

Україна, як країна зі зростаючою економікою та розвиваючою інфраструктурою, потребує особливої уваги щодо прогнозування розвитку організацій. Насамперед, це пов'язано зі зміною економічного та соціального середовища в Україні, що може вплинути на діяльність компаній.

Також важливо зазначити, що прогнозування розвитку організацій може мати певний ступінь неточності. Це може стати проблемою для організацій, які планують свою діяльність на основі прогнозів. Неточність може бути спричинена різними факторами, такими як зміна економічної ситуації, несприятливі погодні умови та інші фактори, які не можуть бути передбачені на стадії прогнозування, тому дана тема роботи є актуальною.

Велику роль у прогнозуванні розвитку організацій в Україні відіграють українські вчені, які внесли вагомий внесок у цю галузь. Серед них можна виділити такі імена, як: М. Кучерява, М. Сидоренко, О. Кубатко, Л. Клименко та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є опрацювання теоретичних і практичних

аспектів прогнозування розвитку організації.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- 1) обґрунтувати теоретичну сутність прогнозування розвитку організації;
- 2) описати основні методи та інструменти прогнозування розвитку організації;
- 3) дати характеристику підприємству, та провести аналіз його внутрішнього та зовнішнього середовища;
- 4) провести аналіз основних показників діяльності;
- 5) запровадити прогнозування основних показників діяльності підприємства з використанням інструментів математичного моделювання.

Об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи є процеси, що впливають на розвиток організацій.

Предметом дослідження є механізми, що впливають на розвиток організацій.

При написанні роботи були використані наступні методи: історичний метод, аналіз (економіко-статистичний, балансовий, аналітичний, вертикальний, горизонтальний тощо) та синтез, індукція та дедукція, абстрагування та ототожнення, аналогія, математичний метод, конкретизація, метод коефіцієнтів, метод групувань, метод порівнянь.

На основі кваліфікаційної роботи було надруковано тези згідно визначеної теми.

Елементи новизни: на основі літературних джерел представлено власне визначення поняття «прогнозування»; за допомогою математичного моделювання розроблено прогноз розвитку підприємства.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 1.1 Теоретична сутність прогнозування розвитку організації

Прогнозування - це процес оцінки майбутніх подій, який базується на аналізі наявних даних та знаннях про те, як ці дані можуть змінюватись у майбутньому. У контексті організацій, прогнозування може бути використане для оцінки тенденцій на ринку, зміни попиту на товари та послуги, змін у законодавстві, зміни технологій, зміни демографічного складу населення та багатьох інших чинників, які можуть вплинути на діяльність організації.

Прогнозування розвитку організації є важливим аспектом стратегічного управління. Воно дозволяє організаціям передбачити потенційні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі та вжити проактивних заходів для забезпечення свого довгострокового успіху. Цей розділ має на меті надати комплексний огляд теоретичної сутності прогнозування розвитку організації, включаючи його цілі та проблеми.

Питання прогнозування в системі управління бізнесом стали предметом дослідження багатьох як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Основні положення щодо процесу прогнозування досліджені такими науковцями, як: Багацька К. В. [1] у своїй роботі дослідила особливості прогнозування діяльності сучасного підприємств в умовах зростання ризиків; Липарюк О. Т. досліджувала ефективні методи планування бізнес-діяльності підприємства; Павлов В. І. [2] розкрив основи діяльності підприємницьких структур, у т.ч. прогнозування їх діяльності; Москалюк В. Є. [3] вивчав особливості прогнозування показників діяльності компанії в рамках планування її діяльності в майбутньому; Покропивний С. Ф. [4] у своїх працях розглядав загальноекономічні основи діяльності підприємств, у т.ч. теоретичні аспекти прогнозування їх діяльності; Пономарьов Д. Е. [5] дослідив особливості прогнозування показників фінансового стану підприємства, які є індикаторами ефективності бізнес-діяльності

підприємства; Примає Т. О. [6] наведено особливості планування й прогнозування діяльності підприємства, а також частину дослідження присвячено прогнозуванню бізнес-діяльності сучасних вітчизняних підприємств; Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. [7] запропонували основні підходи до прогнозування фінансових результатів діяльності підприємства.

В таблиці 1.1 морфологічну оцінку поняття «прогнозування»

Таблиця 1.1 – Морфологічна оцінка поняття прогнозування

| № п\п             | Автор           | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                 | 2               | 3                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 1                 | Е. Торндайк     | Вважав прогнозування однією з найважливіших функцій мислення. Він стверджував, що люди намагаються передбачити майбутнє на основі своїх досвідів та знань про певний об'єкт                                                                                                 |
| 2                 | Ф. Хайєк        | Прогнозування полягає в тому, щоб зрозуміти, які сили впливають на майбутнє та як вони можуть змінюватись з часом. Він вважав, що прогнози повинні базуватись на знаннях про ринок та мікроекономічні фактори                                                               |
| 3                 | П. Друкер       | Прогнозування - це процес побудови майбутнього. Він наголошував на тому, що управління повинно бути спрямоване на досягнення майбутніх результатів, а прогнозування - це один з інструментів, які допомагають досягнути цієї мети                                           |
| 4                 | В. Яцишин       | Прогнозування - це "передбачення майбутніх явищ на основі використання інформації про наявні тенденції та умови їх розвитку"                                                                                                                                                |
| 5                 | С. Бабенко      | Прогнозування - це "процес визначення можливого стану системи у майбутньому, на основі аналізу наявних даних, тенденцій та ризиків, що можуть вплинути на її функціонування"                                                                                                |
| 6                 | А. Малиновський | Прогнозування - це "процес, що дозволяє виявляти потенційні проблеми та ризики, що можуть виникнути у майбутньому, та приймати рішення на основі цих прогнозів"                                                                                                             |
| Власне визначення |                 | Прогнозування - це процес передбачення майбутнього на основі наявних даних та знань про об'єкт прогнозування. Це дуже важливий інструмент в управлінні, бізнесі, економіці та інших галузях діяльності, де потрібно робити важливі рішення на основі прогнозів майбутнього. |

*Джерело:* розроблено автором на основі [4, 6, 8]

Точна і своєчасна інформація про те, що може статися в компанії в майбутньому, завжди мала значення для керівників, які приймають відповідні

бізнес-рішення. Прогнозування стало важливою частиною процесу планування будь-якої компанії. Розвиток сучасних економічних теорій, а також складних комп'ютерних програм вплинув на розвиток нових методів прогнозування. Одне з ключових припущень для більшості фахівців – це те, що минуле служить важливим ключем до поведінки в майбутньому. Це не означає, що соціально-економічні умови і глобальна економіка не змінюються в часі. Однак дані про минулі тенденції й діяльності дають необхідну інформацію для управління бізнесом. Прогнозування може застосовуватись в організаціях на різних рівнях - стратегічному, тактичному та операційному. На стратегічному рівні прогнозування може допомогти визначити довгострокові цілі та напрямки розвитку компанії, оцінити конкурентні переваги та недоліки, ідентифікувати ризики та шанси на майбутнє. На тактичному рівні прогнозування може використовуватись для визначення короткострокових цілей та завдань, оцінки ресурсів та бюджетів, розробки маркетингових стратегій та тактик. На операційному рівні прогнозування може допомогти в організації виробничих процесів, плануванні виробничої потужності, управлінні запасами та ланцюжком постачання.

Основною метою прогнозування розвитку організації є передбачення потенційних змін у її внутрішньому та зовнішньому середовищі. Таким чином, організації можуть вжити проактивних заходів для пом'якшення потенційних загроз і використання можливостей. Прогнозування дозволяє організаціям:

- 1) Визначити потенційні виклики та можливості: Прогнозування дає уявлення про потенційні виклики та можливості, з якими організація може зіткнутися в майбутньому. Ця інформація допомагає організаціям розробляти проактивні стратегії для зменшення ризиків та використання можливостей.

- 2) Розробляти ефективні стратегії: Прогнозування допомагає організаціям розробляти ефективні стратегії, надаючи уявлення про майбутні тенденції та динаміку ринку. Розуміючи ринок, організації можуть розробляти стратегії, які відповідають їхнім цілям і завданням.

3) Ефективно розподіляти ресурси: Прогнозування дозволяє організаціям ефективно розподіляти ресурси, визначаючи потенційні сфери зростання та інвестицій. Це допомагає організаціям приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів і забезпечує їх ефективне використання.

4) Покращення процесу прийняття рішень: Прогнозування надає особам, які приймають рішення, релевантну інформацію, що допомагає їм приймати обґрунтовані рішення. Надаючи уявлення про потенційні результати різних сценаріїв, прогнозування покращує процес прийняття рішень.

Елементи прогнозування розвитку організації включають аналіз даних, визначення тенденцій та трендів, оцінку можливих ризиків та шляхів їх уникнення. Для цього необхідно провести дослідження зовнішнього середовища, внутрішніх факторів організації, конкурентного середовища, макроекономічних та соціальних тенденцій. Об'єктами прогнозування розвитку організації можуть бути різні елементи, такі як продукти, послуги, ринки, клієнти, конкуренти, технології тощо. В таблиці 1.2 приведено опис об'єктів прогнозування.

Таблиця 1.2 – Об'єкти прогнозування в організації

| Об'єкт прогнозування          | Характеристика                                                                                                                                                   |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фінансові показники           | Прогнозування фінансових показників організації, таких як доходи, витрати, прибуток, рентабельність, дебіторська заборгованість та інші.                         |
| Ринкові тенденції             | Прогнозування змін на ринку, таких як зміна попиту, зміна кон'юнктури, зміна технологій, нові тренди, зміна поведінки споживачів та інші.                        |
| Кадрові питання               | Прогнозування кадрових питань, таких як кількість працівників, їх склад, потреби в нових співробітниках, планування навчання та розвитку персоналу та інші.      |
| Продуктові та послугові лінії | Прогнозування розвитку продуктів та послуг організації, їх популярності, інноваційних можливостей, ринкової конкурентоспроможності та інші.                      |
| Поточні та майбутні ризики    | Прогнозування поточних та майбутніх ризиків для організації, таких як зміна регулювання, зміна політики держави, технічні проблеми, природні катастрофи та інші. |
| Технічне обладнання           | Прогнозування розвитку технічного обладнання, технологій, програмного забезпечення та інші.                                                                      |
| Соціальні показники           | Прогнозування змін у соціальних показниках, таких як зміна вікової структури населення, зміна соціальної політики держави, зміна популяції та інші.              |

Джерело: побудовано автором за даними [1; 8]

Суб'єктами прогнозування можуть бути менеджери, аналітики, спеціалісти з маркетингу, фінансів, операційного менеджменту.

Завдання прогнозування полягає в передбаченні майбутніх подій або значень показників на основі аналізу наявних даних та знань про об'єкт прогнозування. Для досягнення цієї мети, прогнозування використовує різноманітні методи та техніки, які можуть бути класифіковані за декількома параметрами.

Нижче наведено таблицю 1.3, що розкриває параметри та характеристики методів прогнозування.

Таблиця 1.3 – Параметри та характеристики методів прогнозування

| Параметр             | Характеристика                                                                                                                        |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Часовий горизонт     | Визначає період, на який робиться прогноз (короткостроковий, середньостроковий, довгостроковий)                                       |
| Об'єкт прогнозування | Описує сферу, до якої належить об'єкт прогнозування (наприклад, економіка, соціологія, медицина тощо)                                 |
| Методи та техніки    | Визначає набір інструментів, які використовуються для прогнозування (регресійний аналіз, аналіз часових рядів, сценарний аналіз тощо) |
| Джерела даних        | Описує джерела, з яких беруться вхідні дані для прогнозування (анкетування, статистичні звіти, експертні оцінки тощо)                 |
| Точність             | Визначає ступінь відповідності фактичних даних до прогнозованих (висока, середня, низька)                                             |

*Джерело:* побудовано автором за даними [1; 8]

Плани прогнозування базуються на зібраних даних та інформації, а також на здійсненні ретельного аналізу цих даних. При розробці плану необхідно враховувати тенденції та фактори, які можуть вплинути на розвиток організації, і враховувати можливі наслідки змін.

Сутність поняття "прогноз". Під прогнозом розуміють науково обґрунтоване судження про можливий стан об'єкта у майбутньому. Прогноз — це пошук реалістичного й економічно виправданого рішення, це зусилля, які докладаються з метою розрахувати майбутнє. Виходячи з того, що, прогнозування поєднує в собі два елементи — передбачення і пропонування, виділяють пошуковий і нормативний прогнози.

Пошуковий прогноз носить здебільшого теоретико пізнавальний (науково-дослідний) характер, не враховує цілеспрямованих дій з боку суб'єктів управління. Його завдання—з'ясувати, як буде розвиватися досліджуваний об'єкт при збереженні існуючих тенденцій.

Нормативний прогноз носить управлінський характер, пов'язаний з можливістю прийняття на основі отриманих знань управлінського рішення. Він розробляється на основі наперед визначених цілей (нормативів).

За об'єктами прогнозування у системі прогнозів вирізняють такі три основні групи прогнозів:

- прогнози ресурсів (прогнози природних ресурсів, запасів природної сировини і стану природного середовища, демографічні, науково-технічного прогресу);
- прогнози розвитку економіки (прогнози розвитку галузей економіки або народногосподарських комплексів, динаміки, темпів і факторів економічного зростання, міжгалузевих структурних зрушень, розміщення продуктивних сил);
- прогнози суспільних потреб (виробничих, особистих, загальнодержавних, підвищення життєвого рівня населення, процесів соціального розвитку, зовнішньо-політичні і військово-стратегічні).

За часовим горизонтом економічні прогнози класифікують на оперативні, короткострокові, середньострокові і довгострокові. У соціально-економічних прогнозах встановлений такий часовий масштаб: оперативні прогнози — до одного місяця, короткострокові — до одного року, середньострокові — на кілька років і довгострокові — на період понад п'яти і приблизно до 15—20 років.

У зв'язку з цим, важливо враховувати, що прогнозування розвитку організації повинне бути комплексним і включати в себе аналіз і прогнозування фінансових, економічних, соціальних та інших факторів, які можуть впливати на розвиток організації.

Зазвичай прогнозування здійснюється в кілька етапів:

1. Етап 1 полягає в зборі даних, а саме в отриманні коректних даних і обов'язковій їх перевірці на достовірність і точність. Найбільший інтерес для

цілей прогнозування представляють дані, які зібрані або зафіксовані через послідовні проміжки часу.

2. Етап 2 – так зване ущільнення даних, тобто для здійснення прогнозування повинна бути підібрана оптимальна кількість вихідних даних, що мають пряме відношення до поставленого завдання й необхідних для отримання точних результатів.

3. Етап 3 полягає в підборі моделі прогнозування, яка найбільше відповідає зібраним даним у сенсі мінімізації помилки прогнозу, а також подальшого оцінювання обраної моделі.

4. Етап 4 – це екстраполяція обраної моделі, тобто фактичне отримання необхідного прогнозу. Часто прогнозування на недавно минулі періоди, для яких досліджувані величини вже відомі, використовується для перевірки точності результатів. Потім аналізуються помилки.

5. Етап 5 – оцінювання отриманого прогнозу, що передбачає порівняння величин, отриманих у результаті обчислень фактичних значень.

Одним із ключових аспектів прогнозування розвитку організації є розробка стратегічного плану.

Стратегічний план повинен відображати коротко- та довгострокові цілі організації, описувати методи, якими будуть досягнуті ці цілі, та визначати ключові показники, які будуть використовуватися для оцінки результатів.

Також варто зазначити, що прогнозування розвитку організації не є статичним процесом, і його необхідно регулярно оновлювати в залежності від змін у зовнішньому середовищі, таких як зміни в економічних умовах, політиці, технологіях та ін.

### Проблеми прогнозування розвитку організації

Незважаючи на свої переваги, прогнозування розвитку організації не позбавлене певних проблем. Нижче наведено деякі з основних проблем, з якими стикаються організації при прогнозуванні свого розвитку:

Невизначеність: Майбутнє за своєю суттю є невизначеним, а прогнозування є недосконалою наукою. Це означає, що організації повинні бути готовими до

несподіваних подій, які можуть поставити під сумнів їхні прогнози.

**Складність:** Організації працюють у складному середовищі, і прогнозування вимагає глибокого розуміння внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на їхній розвиток. Ця складність робить прогнозування складним завданням і вимагає від організацій інвестувати в ресурси та експертизу.

**Доступність даних:** Прогнозування вимагає доступу до релевантних даних, а організації не завжди можуть мати необхідні дані або досвід для їх інтерпретації.

**Упередженість:** Прогнозування схильне до упередженості, і особи, які приймають рішення, можуть мати упереджені уявлення, які можуть вплинути на їхні прогнози. Таке упередження може призвести до неточних прогнозів і прийняття невірних рішень.

Прогнозування розвитку організації ґрунтується на теоретичних засадах, які вкорінені в теорії стратегічного управління. Нижче наведено деякі з ключових концепцій та концептуальних засад, які лежать в основі прогнозування розвитку організації:

**Сканування середовища:** Сканування середовища передбачає моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища організації для виявлення потенційних можливостей і загроз. Це ключовий елемент прогнозування, який надає інформацію, необхідну для складання точних прогнозів.

**SWOT-аналіз:** SWOT-аналіз передбачає аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз організації. Цей аналіз використовується для розробки стратегій, які відповідають цілям і завданням організації.

**П'ять сил Портера:** П'ять сил Портера - це концепція, яка аналізує конкурентні сили, що формують галузеве середовище. Ця структура корисна для розуміння конкурентного ландшафту та визначення потенційних можливостей і загроз.

**Ресурсно-орієнтований підхід:** Ресурсний підхід - це концепція, яка підкреслює важливість ресурсів організації для досягнення стійкої конкурентної переваги. Ця концепція корисна для визначення ресурсів, які організація може

використовувати для досягнення своїх цілей і завдань.

PEST-аналіз: PEST-аналіз - це система, яка аналізує політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, правові та екологічні фактори, що впливають на розвиток організації. Цей аналіз корисний для визначення потенційних можливостей і загроз та розробки стратегій, які відповідають цим факторам.

Отже, прогнозування розвитку організації є критично важливим аспектом стратегічного управління. Воно дозволяє організаціям передбачити потенційні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі та вжити проактивних заходів для забезпечення свого довгострокового успіху.

Незважаючи на свої переваги, прогнозування не позбавлене викликів, серед яких невизначеність, складність, доступність даних та упередженість. Організації повинні усвідомлювати ці виклики та інвестувати в необхідні ресурси і знання для їх подолання.

## 1.2 Характеристика основних методів та інструментів прогнозування розвитку організації, його значення в сучасних умовах

Існує декілька основних методів прогнозування розвитку організації. Кожен з них має свої переваги та недоліки. В таблиці 1.3 наведені основні методи та прогнозування та їх визначення.

Розглянемо детальніше основні методи прогнозування:

Метод екстраполяції є одним з найбільш поширених методів прогнозування, який базується на аналізі інформації про розвиток організації в минулому, щоб визначити тенденції і спрогнозувати їх майбутнє розвиток.

Основна ідея методу полягає в тому, що якщо певні тенденції були помічені у минулому, то вони ймовірно будуть продовжуватись у майбутньому. Цей метод зазвичай використовують для прогнозування змін різних показників, таких як продажі, прибуток, витрати, розмір ринку тощо.

Таблиця 1.3 – Основні методи прогнозування

| Основний метод           | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Метод екстраполяції      | Метод прогнозування, що базується на аналізі тенденцій розвитку в минулому та їх подальшому продовженні в майбутньому. Використовується для прогнозування кількісних показників, таких як продажі, прибуток, виробництво тощо.                                                                 |
| Метод експертних оцінок  | Метод прогнозування, що використовує відгуки експертів з різних галузей або внутрішніх фахівців організації. Відгуки експертів можуть бути кількісними або якісними та пов'язані з будь-якою аспектом розвитку організації.                                                                    |
| Метод системного аналізу | Метод прогнозування, що використовує математичні моделі та аналіз для визначення можливих варіантів розвитку організації на основі взаємодії між елементами системи.                                                                                                                           |
| Сценарний метод          | Метод прогнозування, що базується на створенні альтернативних сценаріїв майбутнього розвитку організації з врахуванням можливих ризиків та невизначеності. Використовується для прогнозування якісних показників, таких як репутація, конкурентноздатність, стратегічні напрями розвитку тощо. |

*Джерело: [3; 7]*

Для застосування методу екстраполяції необхідно:

- Зібрати і проаналізувати інформацію про розвиток організації в минулому. Ця інформація може бути представлена у вигляді статистичних даних, фінансових звітів, аналітичних записок, звітів керівників тощо.
- Визначити тенденції розвитку організації в минулому. Це можна зробити, використовуючи різні методи аналізу даних, такі як лінійна регресія, скользящее среднее, экспоненциальное сглаживание тощо.
- Використовуйте ці тенденції для прогнозування майбутнього розвитку організації. Зазвичай для цього використовують математичні формули, які забезпечують розрахунок майбутніх значень показників на основі значень в минулому.

Для розрахунку майбутніх значень показників на основі значень в минулому використовуються різні математичні формули, такі як:

Лінійна регресія - це метод, що дозволяє знайти залежність між двома змінними. У випадку прогнозування розвитку організації, лінійна регресія використовується для прогнозування майбутнього значення одного показника на

основі значень іншого показника в минулому.

Метод скользящего середнього - це метод, що дозволяє згладити випадкові коливання в часовому ряді і визначити загальну тенденцію розвитку показника. Використовуючи цей метод, можна зробити прогноз на основі середнього значення показника в минулому.

Метод експоненційного згладжування - це метод, що дозволяє згладжувати випадкові коливання в часовому ряді і визначати загальну тенденцію розвитку показника з урахуванням ваги більш нових даних. Використовуючи цей метод, можна зробити прогноз на основі пропорційного вагованого середнього значення показника в минулому.

Метод аналізу трендів - це метод, що дозволяє виявити та прогнозувати довгострокові тенденції розвитку організації на основі аналізу даних за більш тривалий період часу.

Метод множинної регресії - це метод, що дозволяє знайти залежність між більш ніж двома змінними. Використовуючи цей метод, можна зробити прогноз на основі значень декількох показників в минулому.

Однією з найпоширеніших формул для екстраполяції є формула лінійної регресії:

$$y = mx + b, \quad (1.1)$$

де  $y$  - прогнозоване значення,  $x$  - значення в минулому,  $m$  - коефіцієнт нахилу (slope),  $b$  - перетин з віссю  $y$  (y-intercept).

Ця формула використовується для прогнозування майбутніх значень залежної змінної ( $y$ ) на основі значень незалежної змінної ( $x$ ) в минулому. Коефіцієнт нахилу ( $m$ ) вказує на темп зростання залежної змінної зі збільшенням незалежної змінної, а перетин з віссю  $y$  ( $b$ ) вказує на початкове значення залежної змінної.

Метод екстраполяції можна застосовувати не лише для прогнозування продажів, а й для прогнозування різних показників розвитку організації, таких як

прибуток, витрати, виробнича потужність тощо. Важливо пам'ятати, що цей метод має свої обмеження, і він може бути неточним, якщо розвиток організації значно змінився або якщо змінилися зовнішні умови її функціонування. Тому важливо використовувати цей метод разом з іншими методами прогнозування для отримання більш точних результатів.

Метод експертних оцінок - це метод прогнозування, який полягає в залученні експертів з різних галузей знань для отримання прогнозу майбутніх подій. Цей метод є дуже корисним, коли не вистачає інформації про певну ситуацію, або коли не можна отримати достатньо даних для використання інших методів прогнозування.

Щоб застосувати метод експертних оцінок, необхідно зібрати групу експертів з різних галузей, які мають відповідні знання та досвід. Експерти мають оцінити ймовірність того, що певні події стануться в майбутньому, та зробити свої прогнози. Далі, ці оцінки обробляються та аналізуються, і на їх основі складається прогноз.

Однак, важливо зазначити, що метод експертних оцінок має свої обмеження і може бути підвладний суб'єктивним упередженням та помилкам експертів. Тому, перед використанням цього методу, необхідно ретельно підібрати кваліфікованих експертів і провести детальну аналізу їх оцінок.

Метод системного аналізу - це метод прогнозування, що базується на вивченні взаємозв'язків між елементами системи та її середовищем, що дозволяє розуміти, які чинники впливають на розвиток системи та які можливі наслідки прийнятих рішень. Для використання методу системного аналізу необхідно визначити структуру системи та її елементів, а також визначити взаємозв'язки між ними.

Метод системного аналізу є одним з найбільш складних та багатограних методів прогнозування розвитку організації. Його основна мета - аналізувати інтеракції між елементами системи та прогнозувати їх майбутній вплив на розвиток системи в цілому. Він передбачає використання різних технік та інструментів, таких як математичні моделі, статистичні методи, експертні оцінки

тощо. Його основна функція - моделювання та аналіз складних систем, що містять багато змінних, параметрів та взаємодій.

При використанні методу системного аналізу, спочатку аналізуються елементи системи та їх взаємозв'язки. Потім розглядаються можливі впливи зовнішніх факторів на систему. На основі цього аналізу можна побудувати модель системи, яка дозволить прогнозувати її розвиток в різних умовах.

Для прогнозування розвитку організації методом системного аналізу, необхідно визначити ключові фактори, які впливають на розвиток організації, такі як технологічний рівень, економічна ситуація, конкуренція тощо. Потім здійснюється аналіз взаємозв'язків між цими факторами та їх вплив на організацію. На основі цього аналізу можна побудувати модель розвитку організації, яка дозволить прогнозувати її розвиток в різних умовах.

Основними кроками методу системного аналізу є:

- Формулювання проблеми та визначення мети аналізу.
- Визначення ключових факторів, що впливають на розвиток системи.
- Розробка математичних моделей та інструментів аналізу для опису взаємодій між елементами системи.
- Побудова та аналіз моделей на основі даних про систему.
- Прогнозування майбутнього розвитку системи на основі моделей та аналізу даних.

Сценарійний метод є методом прогнозування, який дозволяє враховувати можливість різних варіантів розвитку подій в майбутньому. Він базується на створенні різних сценаріїв, які можуть мати місце в майбутньому, і аналізі кожного з них з точки зору ймовірності виникнення та впливу на цільові показники.

Сценарійний метод використовується для прогнозування різних варіантів майбутнього розвитку в залежності від можливих змін у зовнішньому середовищі. Цей метод може бути застосований для прогнозування розвитку економіки, бізнесу, політики, соціальних та екологічних проблем.

Сценарійний метод включає наступні етапи:

- Визначення основних факторів, які можуть впливати на майбутній розвиток.
- Вибір сценаріїв, які відображають можливі варіанти розвитку.
- Опис кожного сценарію, включаючи можливість виникнення, очікувані результати та вплив на цільові показники.
- Визначення ймовірності виникнення кожного сценарію.
- Аналіз впливу кожного сценарію на цільові показники.
- Вибір оптимального варіанту розвитку на основі аналізу всіх сценаріїв.

Сценарійний метод є досить гнучким і дозволяє враховувати різні варіанти розвитку подій. Він також дозволяє зробити більш об'єктивні прогнози та прийняти кращі рішення в майбутньому, особливо в умовах невизначеності та складно передбачуваних змін. Однак, сценарійний метод потребує великої кількості даних та знань про ситуацію, що аналізується, щоб створити різні варіанти сценаріїв, які можуть мати місце в майбутньому. Крім того, під час використання сценарійного методу необхідно враховувати багато факторів, які можуть вплинути на ситуацію, тому що інакше можна отримати неточні або недостовірні результати.

Для того, щоб застосувати сценарійний метод, спочатку необхідно визначити основні фактори, що впливають на ситуацію. Далі, для кожного фактора потрібно розробити різні сценарії можливого розвитку подій, які враховують різні варіанти можливих змін в цьому факторі. Після цього необхідно об'єднати ці сценарії і використати їх для створення комплексного портрету майбутньої ситуації.

Важливим елементом використання сценарійного методу є збір та аналіз даних про ринок, конкурентів, клієнтів, технології, законодавство та інші фактори, які можуть вплинути на бізнес компанії. Для цього можуть використовуватись різні джерела, такі як звіти про дослідження ринку, аналіз конкурентів, статистичні дані та інші джерела інформації.

Інструменти прогнозування розвитку організації включають в себе:

- SWOT-аналіз;
- PEST-аналіз;
- аналіз конкурентної середовища;
- аналіз ринку.

SWOT-аналіз - це інструмент, що дозволяє дослідити внутрішні та зовнішні фактори, які можуть впливати на успішність організації. SWOT-аналіз складається з чотирьох елементів: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози). Аналіз сильних та слабких сторін дозволяє оцінити внутрішні фактори, такі як переваги та недоліки продукту, здібності організації та працівників, аналіз можливостей та загроз дозволяє виявити зовнішні фактори, такі як конкуренти, зміни законодавства, економічні тенденції та інші, які можуть впливати на успішність організації.

PEST-аналіз - це інструмент, що дозволяє дослідити зовнішнє середовище організації, зокрема політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які можуть впливати на діяльність організації. Аналіз політичного середовища дозволяє оцінити вплив законодавства на організацію, економічний аналіз дозволяє оцінити вплив економічних факторів, таких як інфляція, обмінні курси, соціальний аналіз дозволяє оцінити вплив соціокультурних факторів на організацію, а технологічний аналіз дозволяє оцінити вплив технологічних факторів, таких як новітні технології та інновації, на діяльність організації.

Аналіз конкурентного середовища є важливим інструментом для прогнозування розвитку організації. Він дозволяє дослідити фактори, що впливають на конкурентну боротьбу, і з'ясувати, як ці фактори можуть впливати на позицію організації на ринку.

Для аналізу конкурентного середовища використовуються такі інструменти, як матриця Бостонської консалтингової групи, модель Портера та інші.

Матриця Бостонської консалтингової групи (Boston Consulting Group matrix, BCG matrix) - це інструмент, що дозволяє визначити потенційну дохідність інвестицій в бізнес-підрозділи компанії. Інструмент був розроблений Брюсом Хендерсоном в 1968 році для аналізу портфелів бізнес-підрозділів корпорацій.

Матриця Бостонської консалтингової групи складається з двох осей: ринкової долі і зростання ринку. На графіку кожен бізнес-підрозділ компанії зображений у вигляді кола, а його розмір відображає його частку ринку. Колір кожного кола відображає ступінь прибутковості підрозділу.

Матриця Бостонської консалтингової групи класифікує бізнес-підрозділи компанії на 4 категорії:

Зірки: бізнес-підрозділи з високою часткою ринку та високим зростанням ринку. Ці підрозділи потребують значних інвестицій для збереження своєї домінантної позиції на ринку.

Грошові корови: бізнес-підрозділи з високою часткою ринку, але низьким зростанням ринку. Ці підрозділи мають високу прибутковість і генерують значну кількість готівки, яку можна використовувати для інвестування в інші підрозділи.

Питані знаки: бізнес-підрозділи з низькою часткою ринку, але високим зростанням ринку. Ці підрозділи вимагають значних інвестицій для збільшення своєї ринкової частки.

Собачки: бізнес-підрозділи з низькою часткою ринку низьким зростанням ринку. Ці підрозділи зазвичай не приносять значного прибутку, але вимагають певних витрат для підтримки їх функціонування. Зазвичай рекомендується приймати рішення щодо збереження або відмови від таких підрозділів залежно від їх стратегічного значення для компанії.

BCG-матриця допомагає компанії визначити свої пріоритети в інвестуванні в різні бізнес-підрозділи на основі їхньої ринкової позиції та зростання ринку. Це дає можливість компанії спрямувати свої інвестиції на підрозділи, що мають найбільший потенціал для зростання та прибутковості, а також визначити, які підрозділи потребують додаткових інвестицій для підтримки їхньої ринкової позиції.

Модель Портера - це інструмент, що використовується для аналізу конкурентного середовища підприємства. Модель розроблена американським економістом Майклом Портером та дозволяє оцінити потенційну привабливість галузі з точки зору прибутковості та конкурентних факторів.

Модель Портера визначає п'ять сил конкурентної боротьби:

Постачальники: ця сила визначає, наскільки велика інтеграція постачальників і як вона впливає на ціну та якість товарів та послуг. Покупці: ця сила визначає, наскільки велика інтеграція покупців і як вона впливає на ціну та якість товарів та послуг. Нові конкуренти: ця сила визначає, наскільки легко нові підприємства можуть входити на ринок і конкурувати з наявними гравцями. Замінні товари та послуги: ця сила визначає, наскільки легко покупці можуть знайти замінники товарів та послуг, що пропонуються на ринку. Конкуренти: ця сила визначає, наскільки інтенсивна конкуренція між існуючими підприємствами та як вона впливає на ціну та якість товарів та послуг. Аналізуючи ці п'ять сил, підприємство може оцінити своє конкурентне середовище та визначити свої переваги та недоліки. На основі цієї оцінки, підприємство може розробити стратегії для збільшення своєї конкурентоспроможності та підвищення своєї прибутковості. Прогнозування розвитку організації в сучасних умовах є критично важливим для успіху організації. Змінюючийся світовий ринок, нові технології та зміна потреб споживачів можуть значно вплинути на розвиток організації. Прогнозування дозволяє організації бути готовими до змін та вчасно адаптуватися до нових реалій. Це допомагає зменшити ризики та мінімізувати витрати, а також покращити ефективність та конкурентоспроможність організації.

Крім того, прогнозування розвитку організації допомагає визначити цілі та стратегії, які необхідні для досягнення успіху. Воно дозволяє організації визначити, які ресурси та зусилля потрібні для досягнення мети, і розробити плани дій, які допоможуть досягти цих цілей. Прогнозування також дозволяє організації виявляти нові можливості та ризики на ринку та вчасно реагувати на них. Це може допомогти організації здійснювати зміни та розвиватися у напрямку, який буде відповідати ринковим умовам та потребам споживачів. У загальному, прогнозування розвитку організації є важливим інструментом для планування та управління бізнесом в умовах невизначеності та змін. Воно дозволяє організації бути готовими до змін, збільшує шанси на успіх та допомагає зберігати конкурентоспроможність на ринку.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО» ТА НАПРЯМИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

#### 2.1 Характеристика підприємства, та аналіз його внутрішнього та зовнішнього середовища

ТОВ «СІЛЬПО» - це національна роздрібна мережа продуктових магазинів, головним завданням якої є забезпечення умов для безперебійного функціонування виробничого процесу, з урахуванням проведення грамотної цінової політики. З початку своєї діяльності в 1993 році, підприємство цілеспрямовано розвиває свою торговельну мережу, яка стала найбільшою в Україні, і демонструє за останні 10 років найвищі темпи зростання у вітчизняній торговельній індустрії.

Продуктовий ритейл - представляє собою роздрібну торгівлю здебільшого продуктами харчування, оптові обсяги яких зосереджені на великих торговельних площах. Це один з небагатьох секторів економіки, який демонструє стійке зростання навіть у кризові часи. Продукти харчування відносяться до товарів повсякденного вжитку, тому завжди користуються попитом у споживачів.

Разом з цим, ТОВ «СІЛЬПО» дбає про нові сервіси для своїх клієнтів: в магазинах мережі можна знайти фреші, зробити собі свіжу каву, взяти свіжу випічку, морозиво і багато іншого. І, незважаючи на колосальні суми, які ТОВ «СІЛЬПО» вкладає у розвиток своєї мережі, це ніяк не позначається на вартості продуктів для кінцевого споживача.

Для досягнення високої ефективності господарської діяльності ТОВ «СІЛЬПО» використовує усі сучасні технології ритейл-бізнесу:

- Робота безпосередньо з виробниками, або продуктами власного виробництва без посередників.
- Орієнтація на продукти масового споживання - завдання полягає в зниженні витрат: при мінімумі персоналу обслужити максимум клієнтів.
- Акумуляування в одному місці безлічі різноманітних товарів і послуг.

СІЛЬПО пропонує широке розмаїття товарів, зібраних в одному місці, в результаті чого покупець має можливість придбати цілий ряд необхідних товарів з істотною економією часу.

- Поділ товарів за категоріями в залежності від прибутковості клієнтів (економ, середній, преміум). Робота з кожною економічною групою населення ведеться окремо. В результаті покупець будь-якого рівня достатку обов'язково зможе придбати бажаний товар.

- Підвищення впізнаваності товарів а також лояльності до мережі за рахунок продукції під своїм власним брендом.

- Застосування різних технік продажу і методів залучення покупців: за допомогою дизайну торгової мережі, місця розташування товару в торговому центрі і т.д.

- Застосування необхідного сучасного торгового обладнання, технології самообслуговування.

- Автоматизація процесу закупівель, обліку та зберігання товару. - Цілодобовий формат торгівлі.

Принципи роботи мережі «СІЛЬПО»:

- Відкривати магазини в невеликих містах, де можна стати торгівцем №1. - Стандартизація торгівельних приміщень: у залі площею 800 м<sup>2</sup> повинно бути 10 одночасно працюючих кас та понад 3500 позицій на полицях.

- Низькі ціни — найкраща реклама. Основний інструмент маркетингу — щотижневі знижки (до 30%) на найбільш ходові товари і власні торгові марки.

- Інвестувати в технології, навчати персонал.

- Вибирати товари з високою оборотністю.

- Проводити аукціони зі зниженням ціни серед місцевих виробників. - Вчасно платити постачальникам.

- Не зупинятися в розвитку. З часу свого заснування підприємство «СІЛЬПО» значно розширило кількість торгових точок і виросло в найбільшу роздрібну мережу національного масштабу. Сьогодні по всій Україні магазини СІЛЬПО працюють під одним брендом.

Організаційна структура управління складається із встановлення вертикалі влади. Крім цього, вона передбачає встановлення влади керівництвом фірми над фірмою. Організаційна структура ТОВ "СІЛЬПО" є лінійно-функціональною. У якій рада директорів здійснює керівництво всіма співробітниками торгової мережі. На рисунку 2.1 представлено схему організаційної структури ТОВ «СІЛЬПО».



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Сільпо»

*Джерело:* звітність підприємства

Вона заснована на дотриманні принципу єдиноначальності, тобто одна особа зосереджує в руках управління всією сукупністю операцій, а підлеглі виконують розпорядження лише одного керівника.

Керуючий магазином - розробка стратегії організації, нарахування заробітної плати, вирішення питань щодо ціноутворення, кар'єрне зростання працівників; вирішення найскладніших групових, міжособистісних та особистісних конфліктів, просуванням, ротацією службовців організації.

Бухгалтерія - облік та ведення витрат, прибутку, нарахування податків та іншої документації; робота з аудиторською фірмою; готувати звітність та звітувати у податковій інспекції. Крім того, дана служба виконує функції та кадрової служби, займається прийняттям, звільненням, ведення документації, розробка анкет, тестів щодо прийняття на роботу.

Служба із закупівель – забезпечує доставку товару в організацію, розвантаження та відправлення продукції на склад.

Складська служба – забезпечує зберігання продукції, відпуск її до торгового залу чи іншим підприємствам, перевірка умов зберігання, оформлення документів та прихід та відпустку продукції.

Торгова служба – безпосередньо забезпечує торгівлю в магазині.

У ТОВ «Сільпо» системою та поточним документообігом займається бухгалтерія, а також за своєю специфікою склад.

Основну частину документообігу складає документація з обліку постачання та продажу продукції, розрахунків із банками, постачальниками, підприємствами, співробітниками організації.

Таким чином, у ТОВ "Сільпо" існує лінійно-функціональна організаційна структура. Подібна структура складає так званий «шахтний» принцип побудови та спеціалізація управлінського процесу щодо функціональних підсистем організації. По кожній підсистемі формується ієрархія служб («шахта»), що пронизує всю організацію згори до низу. Результати роботи кожної служби ТОВ «Сільпо» оцінюються показниками, що характеризують виконання ними своїх цілей та завдань.

Переваги організації системи управління ТОВ "Сільпо":

- Чітка система взаємних зв'язків функцій та підрозділів;
- Чітка система єдиноначальності - один керівник зосереджує в своїх руках керівництво всією сукупністю процесів, що мають спільну мету;
- Ясно виражена відповідальність;
- Швидка реакція виконавчих підрозділів на прямі вказівки вищестоящих.

Організація системи управління ТОВ «Сільпо» також має свої недоліки:

- Відсутність ланок, що займаються питаннями стратегічного планування; у роботі керівників практично всіх рівнів оперативні проблеми (текучка) домінує над стратегічними;
- тенденція до тяганини та перекладання відповідальності при вирішенні проблем, що вимагають участі кількох підрозділів;
- велика кількість «поверхів управління» між працівниками, що випускають продукцію, та особою, яка приймає рішення;
- Підвищена залежність результатів роботи організації від кваліфікації, особистих та ділових якостей вищих управлінців.

Насамперед слід зазначити, що стратегія магазину «Сільпо» може бути охарактеризована як стратегія швидкого зростання. Необхідно провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища магазину «Сільпо» для оцінки можливих варіантів оптимізації стратегії. Аналіз довкілля є процес, з якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні стосовно організації чинники, щоб визначити можливості та загрози для фірми. Аналіз довкілля – це дуже важливий для вироблення стратегії організації та складний процес, що вимагає уважного відстеження процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі, оцінки та встановлення зв'язку між факторами, сильними та слабкими сторонами організації, а також можливостями та загрозами, які укладені у зовнішньому середовищі. Загрози та можливості середовища непрямого впливу, з якими стикається організація, можна виділити у PEST-факторах:

Р – політичні чинники.

Е – економічні чинники. Необхідно постійно діагностувати та оцінювати

такі економічні чинники довкілля, як темпи інфляції, стабільність рубля та податкові ставки – соціальні фактори. Вони включають мінливі очікування, відносини та звичаї суспільства.

S – соціально-культурне оточення.

T – технологічні фактори. Необхідно постійно стежити за змінами у технологічному зовнішньому середовищі. Аналіз цього середовища може враховувати зміни у технології виробництва, застосування ЕОМ у проектуванні та наданні товарів та послуг.

Отримання необхідної інформації ґрунтується на експертних оцінках (за 5-бальною шкалою).

Таблиця 2.1 - PEST-факторы компании ТОВ «Сільпо»

| Значні фактори зовнішнього середовища, які можуть вплинути на діяльність підприємства | Експертна оцінка |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 1. Політичні чинники                                                                  |                  |
| Відсутність підтримки з боку держави                                                  | 3                |
| Посилення держконтролю за діяльністю бізнес-суб'єктів та штрафні санкції              | 4                |
| 2. Економічні чинники                                                                 |                  |
| Сезонність вплив погоди                                                               | 2                |
| Високе сумарне навантаження на підприємство та можливість її посилення                | 5                |
| Динаміка курсу гривні                                                                 | 4                |
| Інфляція                                                                              | 4                |
| Небезпека економічної нестабільності                                                  | 5                |
| Динаміка ставки рефінансування ЦБУ                                                    | 5                |
| Наявність 3 прямих конкурентів                                                        | 4                |
| Зростання цін на сировину                                                             | 5                |
| Агресивний маркетинг з боку конкурентів                                               | 4                |
| Погіршення позицій конкурентів                                                        | 5                |
| 3. Соціальні чинники                                                                  |                  |
| Стабільне коло споживачів, що постійно зростає.                                       | 5                |
| Зниження рівня життя основної маси населення через кризу                              | 4                |
| Відтік кваліфікованих фахівців у Центральний регіон України                           | 5                |
| Вплив ЗМІ                                                                             | 4                |
| 4. Технологічні чинники                                                               |                  |
| Доступ до технологій, ліцензування, ТОВенти                                           | 5                |

*Джерело:* складено автором

Таким чином, за результатами PEST-аналізу можна дійти невтішного висновку, що найбільшими загрозами із боку чинників довкілля є: висока сумарна

навантаження підприємство і можливість її посилення, небезпека економічної нестабільності, зростання ціни сировини. Серед можливостей це такі фактори як: доступ до технологій, ліцензування, ТОВенти, стабільне коло споживачів, що постійно зростає, погіршення позицій конкурентів. Так як магазин «Сільпо» не є виробничим чи фінансовим підприємством, а здійснює свою професійну діяльність у сфері роздрібної торгівлі продуктами харчування та побутовими товарами, то для підприємства не всі фактори внутрішнього середовища є основними. Найважливішими чинниками внутрішнього середовища магазинів «Сільпо» як мережевий організації торгівлі будуть такі чинники, як персонал і виробництво (у разі - товарний асортимент). Аналіз персоналу як чинника внутрішнього середовища мережі "Сільпо" доцільно проводити на основі даних відділу управління персоналом компанії. Найбільш повною характеристикою персоналу як фактора внутрішнього середовища є соціальна структура персоналу, згрупована за такими ознаками, як стать, вік, стаж роботи, освіта тощо. Відчутно підвищилася частка працівників компанії у вікових межах 20-30 років, і також знизилася частка працівників передпенсійного та пенсійного віку. Ці фактори призвели до того, що середній вік співробітників мережі «Сільпо» знизився і становить рівно 29 років. Далі необхідно проаналізувати якісний склад трудових ресурсів мережі «Сільпо», тобто розподіл працюючих за рівнем освіти та за стажем роботи. У якісному відношенні серед співробітників мережі «Сільпо» переважають працівники із середньою та середньо-спеціальною освітою, трохи більше третини – це працівники з вищою освітою. Питома вага груп співробітників освіти за досліджуваний період мало змінювався. Що стосується стажу співробітників мережі «Сільпо» (враховується загальний стаж за записами в трудовій книжці, а не тільки стаж роботи на досліджуваному підприємстві), то необхідно зазначити, що значна частка працюючих має тривалий стаж роботи - у сукупності, співробітників, які мають трудовий стаж більше 10 років на підприємстві – 69% Аналіз чинників внутрішнього середовища мережі «Сільпо» доцільно продовжити аналізом такого значущого чинника, як продукція підприємства.

Таким чином, можна констатувати, що проаналізовані фактори внутрішнього середовища мережі супермаркетів «Сільпо» справді мають високий рівень значущості для організації. При SNW-аналізі оцінюється состояние внутренней среды предприятия по ряду позиций. Каждая позиция получает одну из трех оценок: - Сильная (Strength); - нейтральная (Neutral); - Слабая (Weakness).

Нижче у таблиці 2.2. наведено результати SNW-аналізу.

Таблиця 2.2 – Результати SNW-аналізу для магазину ТОВ «Сільпо»

| Значні параметри у діяльності підприємства     | S | N | W |
|------------------------------------------------|---|---|---|
| Компетентність компанії у цій сфері діяльності | X |   |   |
| Умови праці                                    | X |   |   |
| Мотивація та стимулювання персоналу            | X |   |   |
| Плинність кадрів                               | X |   |   |
| Кваліфікація персоналу                         | X |   |   |
| Оцінка якості роботи персоналу                 | X |   |   |
| Організація планування                         | X |   |   |
| Рівень технічної оснащеності                   | X |   |   |
| Інформаційне забезпечення                      | X |   |   |
| Якість продукції                               | X |   |   |
| Організація маркетингу для підприємства        | X |   |   |
| Організаційна структура підприємства           | X |   |   |
| Формування запасів                             | X |   |   |
| Асортимент продукції                           | X |   |   |
| Конкурентна позиція                            | X |   |   |
| Зароблена плата                                | X |   |   |
| Імідж (ділова репутація) підприємства          | X |   |   |
| Психологічний клімат у колективі               | X |   |   |
| Фінансова стійкість підприємства               | X |   |   |
| Територіальне розташування                     | X |   |   |
| Цінова політика                                | X |   |   |
| Обсяги продажів                                | X |   |   |
| Залежність від постачальників                  | X |   |   |

*Джерело:* складено автором

Підвищенню ефективності роботи торгової організації сприятиме подальше фокусування на формати гіпермаркетів, підвищення рівня купівельного сервісу, розвиток логістичної мережі та розширення географії мережі «Сільпо».

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз компанії ТОВ «Сільпо»

| Зовнішнє середовище                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Сильні сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвинена маркетингова політика та налагоджена маркетингова стратегія - За допомогою маркетингу ведеться постійний пошук нових ринків, нових споживачів, нових видів продукції, нових сфер застосування традиційної продукції, здатної забезпечити підприємству найбільший рівень прибутку.</li> <li>2. Нові технології- Для більш якісного зберігання продуктів та оптимізації постачання їх до магазинів, у компанії створена дистриб'юторська мережа, що включає 18 розподільчих центрів. Своєчасну доставку продуктів до всіх магазинів роздрібної мережі дозволяє здійснити власний автопарк, який налічує 4401 автомобілів.</li> <li>3. Додаткові послуги-замовлення продуктів додому</li> <li>4. Тенденції попиту - попит зростає коли товарі стоїть «червона» ціна.</li> <li>5. Співпраця з іншими компаніями-з постачальниками відомих брендів косметики та продуктів харчування</li> </ol> | <p><b>Слабкі сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Економічна криза, яка впливає на виручку та відповідно на прибутковість ТОВ «Сільпо»</li> <li>2. Законодавче регулювання. Обмежено продаж алкоголю за часом і за віком - як наслідок підприємство зазнає збитків</li> <li>3. Витрати на перевезення вантажів</li> <li>4. Дотримання збереження товару в торговому залі, втрати від крадіжок та шлюбу</li> </ol> |
| Внутрішнє середовище                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p><b>Переваги</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Досвід-підприємство існує з 1998 року і стабільно розвивається.</li> <li>2. Висока якість товарів повсякденного попиту доступною ціною.</li> <li>3. Популярність фірми-ТОВ «Сільпо» є лідером за кількістю продовольчих магазинів.</li> <li>4. Високі продажі.</li> <li>5. Низька собівартість товарів, відповідно доступна ціна.</li> <li>6. Задоволеність клієнтів. Компанія орієнтована на покупців із різним рівнем доходів</li> <li>7. Згуртований колектив, роздрібна мережа «Сільпо» є одним із найбільших роботодавців в Україні</li> <li>8. Якісне обладнання-каси, нові вітрини.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p><b>Недоліки</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мало додаткових джерел прибутку.</li> <li>2. Мала кількість кас, навіть у години пік навантаження дуже велике.</li> <li>3. Низька заробітна плата персоналу, але велика завантаженість та відповідальність.</li> <li>4. Низька якість обслуговування клієнтів</li> </ol>                                                                                              |

*Джерело:* складено автором

В таблиці 2.4 представлено матрицю можливостей.

Таблиця 2.4 - матрицю можливостей ТОВ «Сільпо»

| Можливість використання можливостей | Вплив                                                         |                                   |                                        |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------|
|                                     | Сильне                                                        | Помірне                           | Мале                                   |
| Висока                              | Нові технології;                                              | Додаткові послуги                 | Низька якість обслуговування клієнтів. |
| Середня                             | Висока якість товарів повсякденного попиту за доступною ціною | Популярність фірми, імідж, марка. | Якісне обладнання-каси, нові вітрини.  |
| Низька                              | Низька собівартість товарів                                   | Згуртований колектив              | Економічна криза                       |

*Джерело:* складено автором

ТОВ Сільпо – безумовно потужна компанія з величезними активами та великим прибутковим бізнесом.

## 2.2 Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Сільпо»

Інформація, що характеризує господарсько-економічну діяльність підприємства, представлена в табл. 2.5

За даними таблиці 2.5 можна дійти невтішного висновку, що капітал, вкладений у майно підприємства, за звітний рік збільшився на 26 298 145 тис. грн. чи 78,61% і становить кінець року 59 753 712 тис. грн.

Збільшення капіталу, вкладеного у майно підприємства, відбулося рахунок зростання власного капіталу на 16 091 025 тис. грн. чи 57,93% і становить кінець року 43 867 664 тис. грн.

При цьому збільшення джерел фінансування підприємства також обумовлено зростанням позикового капіталу на 10 206 939 тис. грн. чи 179,7%. Вартість позикового капіталу наприкінці року становила 15 885 867 тис. грн.

Таблиця 2.5 - Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Сільпо»

| Показники                                        | Сума, тис. грн. |                | Темп приросту, % (+/-) | Питома вага у капіталі, вкладеному у майно підприємства, % |                 |                |                   |
|--------------------------------------------------|-----------------|----------------|------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|-------------------|
|                                                  | на початок року | на кінець року |                        |                                                            | на початок року | на кінець року | змін. за рік(+/-) |
| 1. Джерела капіталу підприємства, всього         | 33455567        | 59753712       | 26298145               | 178,61                                                     | 100,00          | 100,00         | 0,00              |
| 2. Власний капітал                               | 27776639        | 43867664       | 16091025               | 157,93                                                     | 83,03           | 73,41          | -9,61             |
| 2.1. Статутний капітал                           | 890             | 946            | 56                     | 106,29                                                     | 0,00            | 0,00           | 0,00              |
| 2.2. Додатковий капітал                          | 27053609        | 41988451       | 14934842               | 155,20                                                     | 80,86           | 70,27          | -10,60            |
| 2.3. Резервний капітал                           | 133             | 133            | 0                      | 100,00                                                     | 0,00            | 0,00           | 0,00              |
| 2.4. Переоцінка поза-обігових активів            | 0               | 0              | 0                      | -                                                          | 0,00            | 0,00           | 0,00              |
| 2.5. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 722007          | 1878134        | 1156127                | 260,13                                                     | 2,16            | 3,14           | 0,99              |
| 3. Позиковий капітал                             | 5678928         | 15885867       | 10206939               | 279,73                                                     | 16,97           | 26,59          | 9,61              |
| 3.1. Довгострокові кредити та позики             | 5635520         | 15839380       | 10203860               | 281,06                                                     | 16,84           | 26,51          | 9,66              |
| 3.2. Відстрочені податкові зобов'язання          | 9822            | 10049          | 227                    | 102,31                                                     | 0,03            | 0,02           | -0,01             |
| 3.3. Короткострокові позики та кредити           | 0               | 0              | -                      | -                                                          | 0,00            | 0,00           | 0,00              |
| 3.4. Кредиторська заборгованість                 | 33586           | 36438          | 2852                   | 108,49                                                     | 0,10            | 0,06           | -0,04             |
| 3.5. Доходи майбутніх періодів                   | 0               | 0              | 0                      | -                                                          | 0,00            | 0,00           | 0,00              |
| 3.6. Оціночні зобов'язання                       | 0               | 0              | 0                      | -                                                          | 0,00            | 0,00           | 0,00              |
| 3.7. Інші зобов'язання                           | 0               | 181            | 181                    |                                                            |                 |                |                   |

Джерело: складено автором

Збільшення суми власного капіталу зумовлене зростанням додаткового капіталу на 14 934 842 тис. грн., а також зростанням нерозподіленого прибутку

(непокритого збитку) на 1 156 127 тис. грн. У свою чергу, позиковий капітал більшою мірою збільшився за рахунок зростання довгострокових кредитів та позик на 10 203 860 тис. грн., а також збільшення кредиторської заборгованості на 2 852 тис. грн.

У структурі капіталу, вкладеного у майно підприємства, найбільша питома вага має власний капітал, хоча його питома вага зменшилася у звітному році на 9,61% і становить 73,41% на кінець року. Питома вага позикового капіталу збільшилася на 9,61% і становить кінець року 26,59%. Варто відзначити зменшення частки додаткового капіталу підприємства на 10,6%, на кінець звітнього року він становив 70,27%, у свою чергу відбулося збільшення питомої ваги довгострокових позик і кредитів на 9,66%, а на кінець року він становив 26,51%.

Таблиця 2.6 - Розрахунок власного оборотного капіталу та оцінка впливу факторів на нього

| Показники                                                      | Сума, тис. грн. |                |                    |
|----------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|--------------------|
|                                                                | на початок року | на кінець року | зміна за рік (+/-) |
| 1. Власний капітал                                             | 27776639        | 43867664       | 16091025           |
| 2. Довгострокові позикові кошти                                | 5645342         | 15849429       | 10204087           |
| 3. Необоротні активи                                           | 31320219        | 53485900       | 22165681           |
| 4. Власний оборотний капітал                                   | 2101762         | 6231193        | 4129431            |
| 5. Фактори, що впливають на зміну власного оборотного капіталу |                 |                |                    |
| 5.1. Статутний капітал щодо формування оборотних коштів        | -25673987       | -37635525      | -11961538          |
| 5.2. Власні акції, викуплені в акціонерів                      | -               | -              | -                  |
| 5.3. Додатковий капітал                                        | 27053609        | 41988451       | 14934842           |
| 5.4. Резервний капітал                                         | 133             | 133            | 0                  |
| 5.5. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)               | 722007          | 1878134        | 1156127            |
| 6. Вплив чинників зміну власного оборотного капіталу, всього   | 2101762         | 6231193        | 4129431            |
| 7. Оборотні активи                                             | 2135348         | 6267812        | 4132464            |
| 8. Короткострокові зобов'язання                                | 33586           | 36619          | 3033               |
| 9. Власний оборотний капітал                                   | 2101762         | 6231193        | 4129431            |

Джерело: складено автором

У таблиці дано два способи визначення наявності власних оборотних засобів. Перший спосіб використовується для визначення власного оборотного капіталу та розрахунку впливу факторів на його зміну. Величина власного оборотного капіталу, розрахована другим способом, використовується для характеристики платоспроможності підприємства.

За таблицею видно, що власний оборотний капітал на початок року становить 2101762 тис. грн., а на кінець року власний капітал є у розмірі 6231193 тис. грн. Це обумовлено зміною таких показників: додатковий капітал збільшився на 14 934 842 тис. грн. та становив на кінець року 41 988 451 тис. грн., а нерозподілений прибуток збільшився на 1 156 127 тис. грн. та становила 1 878 134 тис. грн. При цьому зменшився статутний капітал щодо формування оборотних коштів на 11 961 538 тис. грн. У цілому нині наявність власного оборотного капіталу є позитивною тенденцією, оскільки підприємство мало залежить від позикового капіталу.

### 2.3 Запровадження прогнозування основних показників діяльності підприємства з використанням інструментів математичного моделювання

Техніко-економічні показники будь-якого підприємства показують динаміку результативності роботи організації. Тому наступним кроком слід проаналізувати головні показники діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» недавніх довоєнних часів, щоб визначити як змінилась експлуатація економічних ресурсів даного товариства і в майбутньому що можна буде запропонувати для покращення фінансового результату через вплив на ту чи іншу змінну (табл. 2.7).

Виходячи зі зроблених обчислень, які мають своє відображення в табл. 2.7 необхідно узагальнити та зробити заключення стосовно діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Отже, в звітному році порівняно попереднім об'єм статутного капіталу мав тенденцію на ріст на 1,57% або на 201638 тис. грн.; також, прослідковується підвищення виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) у 2022 році майже на 2 млрд. грн. або у відсотковому еквіваленті на 13,54%; чистий

дохід теж мав тенденцію на збільшення (на 2046663 тис. грн.) у звітному періоді порівняно з 2021 роком; стосовно фонду оплати праці видно, що у звітному періоді відбулося зменшення показника на 376079 тис. грн. у порівнянні з попереднім періодом або в 2,7 рази.

Таблиця 2.7 Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021-2022 р., грн.

| № | Показники                                                     | 2021 рік   | 2022 рік   | Відхилення       |          |
|---|---------------------------------------------------------------|------------|------------|------------------|----------|
|   |                                                               |            |            | Абсолют.         | Відносні |
| 1 | Статутний капітал                                             | 12 846 065 | 13 047 703 | 201 638          | 101,57   |
| 2 | Дохід(виручка) від реалізації товарів, робіт та послуг        | 62 446 681 | 64 402 634 | 1 955 953        | 103,13   |
| 3 | Чистий дохід від реалізації                                   | 15 106 074 | 17 152 737 | 2 046 663        | 113,54   |
| 4 | Фонд оплати праці                                             | -221 275   | -597 354   | -376 079         | -270     |
| 5 | Середньооблікова чисельність працюючих, чол.                  | 34 192     | 39 434     | 5 242            | 115,33   |
| 6 | Операційні витрати                                            | -153 528   | -1 638 317 | -1 484 789       | -1067,11 |
| 7 | Фінансовий результат відзвичайної діяльності до оподаткування | 268 583    | 3 157 847  | -<br>34264<br>30 | -1175,74 |
| 8 | Податок на прибуток                                           | -48345     | 568412     | 616757           | -1175,74 |
| 9 | Чистий прибуток                                               | 289 577    | 3 114 238  | -2 824 661       | -1075,44 |

*Джерело:* розраховано автором

Що стосується середньооблікової чисельності працюючих, то показник збільшився на 5 242 чол. або 15,3%, що дало змогу удосконалювати роботу філіалів та відкрити нові супермаркети. Операційні витрати на період 2021-2022 рр. збільшились на 1 484 789 тис.грн, що на 1067,11 % більше від операційних витрат попереднього року; завдяки посиленню репутації на ринку як супермаркету-ритейлера з високо якісним сервісом та розширенню бази лояльних клієнтів через додаткові заходи та новизну технологій і креативну роботу маркетингового відділу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» отримало якісні фінансові результати від своєї діяльності на період 2021-2022 рр.

На українському ринку супермаркетів, які займаються роздрібною торгівлею, є різнопланова серйозна конкуренція. Наприклад, найрезультативнішим супермаркетом-лідером є "АТБ", який надає послуги людям з невеликим достатком, що є великою перевагою для ніші. Також, не можна не згадати "Novus", дана компанія є прямим конкурентом "Сільпо", так як рівень послуг та якість товарів, які вони надаються свої клієнтам паритетна до ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Перевагами ТОВ є постійна експансія сервісу по всій країні та масштабування діяльності.

Модернізація наявних технологій та високий рівень впровадження нових ідей. Збільшення рівня автономії та власного виробництва завдяки чому можливий більш гнучкий контроль поставок та прибутковість діяльності. Рівень популяризації імені на ринку та впізнаваність супутньої атрибутики. Власний імпорт, що дає можливість людям зручно купувати імпорتنі, екзотичні, специфічні для смакових переваг регіону товари.

Велика кількість показників, що характеризують фінансові результати бізнесу, ускладнює підхід до системного врахування. Різниця у призначенні показників ускладнює вибір кожним учасником товару на товарній біржі, який найбільше задовольняє його потребу в інформації про справжній стан підприємства.

Керівництво підприємства цікавить розмір і структура прибутку, а також фактори, що впливають на їх розмір. Податкові органи зацікавлені в отриманні достовірної інформації про всі складові балансового прибутку.

Аналіз кожної складової прибутку компанії має свої особливості, тому дозволяє засновникам та акціонерам обрати сферу діяльності компанії. Для інших гравців у ринкових відносинах аналіз прибутку дає змогу розробити необхідні стратегії поведінки, спрямовані на мінімізацію збитків і фінансових ризиків компанії-інвестора. Отже, одним із вагомих елементів аналізу фінансової звітності є динаміка та структура вивчення. З даними, які використали для аналізу і оцінки, можна ознайомитись у таблиці 2.1.

Таблиця 2.8 – Основні показники дохідності підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021-2022 рр

| №               | Показник                                                          | Абсолютні величини,<br>грн. |          | Відхилення         |                |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------|--------------------|----------------|
|                 |                                                                   | 2021 р                      | 2022 р   | Абсолютне,<br>грн. | Відносні,<br>% |
| 1               | Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 62446681                    | 64402634 | 1955953            | 103,13         |
| 2               | Інші операційні доходи                                            | 295502                      | 323521   | 28019              | 109,48         |
| 3               | Інші фінансові доходи                                             | 122547                      | 201154   | 78607              | 164,14         |
| 4               | Інші доходи                                                       | 1 025781                    | 578354   | 447427             | 177,36         |
| Всього доходів: |                                                                   | 289577                      | -3114238 | -                  | -              |

*Джерело:* складено автором

Проаналізувавши данні за 2022 р. в порівнянні з 2021 р. можна прослідкувати різке зменшення інших доходів з 1 025 781 тис.грн. до 578354 тис.грн., а також невелике збільшення фінансових та операційних доходів з 122 547 тис. грн. до 201 154 тис.грн. та 295 502 тис. грн. до 323521 тис. грн. відповідно. Такі результати стали причиною поширення коронавірусу, що в свою чергу призвело до впровадження карантину у світі.

У 2022 р. в порівнянні з 2021 р. виплати до бюджету збільшились на 103,13% або 325 992 тис. грн. В той час як собівартість реалізованої продукції зменшилась на 0,2% або 90 709 тис. грн., адміністративні витрати зросли трохи більше, ніж у 2 рази., та витрати на збут збільшились на 2 641311 тис.грн.

Проаналізувавши данні, за основу яких були взяті показники дохідності і структура прибутку, можна зробити висновки, що спостерігається зменшення основного показника діяльності підприємства - чистого прибутку з 289577 тис. грн. у 2021 р. до 3114238 тис. грн. у 2022 р., з колосальною різницею у -1075,5%. Дане відхилення говорить про негативну природу ведення бізнесу з фінансової точки зору на період 2021- 2022 рр. При цьому прослідковується збільшення інших операційних доходів на 28019 тис. грн. або майже 10%.

Таблиця 2.9 – Аналіз витрат підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021-2022 р.

| №              | Показник                                                     | Абсолютні величини, грн. |            | Відхилення      |             |
|----------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------|------------|-----------------|-------------|
|                |                                                              | 2021 р                   | 2022 р     | Абсолютне, грн. | Відносні, % |
| 1              | ПДВ                                                          | 10407780                 | 10733772   | 325992          | 103,13      |
| 2              | Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | -47340606                | - 47249897 | -90709          | -99,80      |
| 3.             | Адміністративні витрати                                      | -814406                  | -1685089   | -870683         | -206,91     |
| 4.             | Витрати на збут                                              | -12940168                | - 15581479 | -2641311        | -120,41     |
| 5.             | Інші операційні витрати                                      | -8685                    | -56162     | -47477          | -646,65     |
| 6.             | Фінансові витрати                                            | -2105372                 | -2225413   | -120041         | -105,70     |
| 7.             | Інші витрати                                                 | -306599                  | -1843445   | -1536846        | -601,26     |
| 8.             | Податок на прибуток від звичайної діяльності                 | -89607                   | -514388    | -424781         | -574,0489   |
| Всього витрат: |                                                              | 17322730                 | 13834418   |                 |             |

*Джерело:* складено і розраховано автором

Прибуток від операційної діяльності збільшився на 427,544% (що в абсолютному вимірі склало 7121,6 т.грн.), це демонструє оптимізацію основної діяльності підприємства. Однак доходи від фінансово- інвестиційної діяльності підприємства зменшилися на 43,6 т.грн. (на 98,6425%), що свідчить про необхідність перегляду, та поліпшення фінансово-інвестиційної політики підприємства.

Таблиця 2.10 – Аналіз формування прибутку

| Показник                                                | Факт за попередній період, тис.грн. | Факт за звітний період, тис. грн. | Відхилення      |             |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|-----------------|-------------|
|                                                         |                                     |                                   | Абсолютне, грн. | Відносні, % |
| 1. Чистий дохід                                         | 62446681                            | 64402634                          | 1955953         | 103,13      |
| 2. Валовий прибуток                                     | 15106074                            | 17152737                          | 2046663         | 113,55      |
| 3. Прибуток                                             | 295502                              | 323521                            | 28019           | 109,48      |
| 4. Прибуток від звичайної діяльності (до оподаткування) | 268 583                             | -3157847                          | -3426430        | -1175,74    |
| 5. Чистий прибуток                                      | 289577                              | -3114238                          | -2824661        | -1075,44    |

Для того щоб визначити прибуток від звичайної діяльності необхідно пройти наступний алгоритм та дізнатися показники:

1. Чистий дохід (ЧД):

$\text{ЧД} = \text{ВР} - \text{ПДВ} - \text{АЗ} - \text{Інші вирахування з доходу},$

де ВР- виручка (дохід) від реалізації;

АЗ- акцизний збір;

ПДВ- податок на додану вартість.

$\text{ЧД}_{\text{п.}} = 72854461 - 10407780 = 62446681 \text{ тис. грн.}$

$\text{ЧД}_{\text{зв.}} = 75136406 - 10733772 = 64402634 \text{ тис. грн.}$

2. Валовий прибуток (ВП):

$\text{ВП} = \text{ЧД} - \text{С/Срп},$

де С/Срп- собівартість реалізованої продукції.

$\text{ВП}_{\text{п.}} = 62446681 - 15106074 = 47340606 \text{ тис. грн.}$

$\text{ВП}_{\text{зв.}} = 64402634 - 17152737 = 47249897 \text{ тис. грн.}$

3. Фінансовий результат від операційної діяльності (Под):

$\text{Под} = \text{ВП} + \text{Піод} - \text{АВ} - \text{Взб} - \text{Вод},$

де Піод- прибуток від іншої операційної діяльності;

АВ- адміністративні витрати;

Взб- витрати на збут;

Вод- витрати від іншої операційної діяльності.

$\text{Под}_{\text{п.}} = 47340606 + 295502 - 814406 - 12940168 - (-8685) = 1638317 \text{ тис. грн.}$

$\text{Под}_{\text{зв.}} = 47249897 + 323521 - 1685089 - 15581479 - 56162 = 153528 \text{ тис. грн.}$

4. Фінансовий результат від звичайної діяльності (Пзд):

- Фінансовий результат від звичайної діяльності (до оподаткування)

( $\Pi^{\text{до оп}}$ ):  $\Pi^{\text{до оп}} = \text{Под} + \text{Пук} + \text{Пфо} + \text{Під} - \text{Вук} - \text{Вфо} - \text{Від},$

де Пук, Вук-прибуток та витрати від участі в капіталі відповідно;

Пфо, Вфо-прибуток та витрати від інших фінансових операцій;

Під, Від-прибуток та витрати від іншої звичайної діяльності відповідно.

$\Pi^{\text{до оп}}_{\text{п.}} = 1665,7 + 44,2 + 69747,3 - 222,4 - 63844,3 = 7390,5 \text{ тис. грн.}$

$\Pi^{\text{до оп}}_{\text{зв.}} = 8787,3 + 0,6 + 752,2 - 580,5 - 755,4 = 8204,2 \text{ тис. грн.}$

- Фінансовий результат від звичайної діяльності (після оподаткування)

(П<sup>після оп</sup>):  $P^{після\ оп} = P^{до\ оп} - Ппр$ ,

де Ппр-податок на прибуток.

Под.п. = 7390,5-2051,1=5542,87 тис. грн.

Под.зв. = 8204,2-188,85=6153,15 тис. грн.

5. Чистий прибуток (ЧП):

ЧП = Поз після оп + Днс - Внс - Пнс,

де Днс- доходи від надзвичайних ситуацій;

Внс- витрати від надзвичайних ситуацій;

Пнс- податок на прибуток від надзвичайних ситуацій.

ЧПп. = 5542,87-8,7-1,275=5550,3 тис. грн.

ЧПзв. = 6153,15-1,1=6152,05 тис. грн

Як видно з проведеного аналізу у звітному періоді порівняно з попереднім у підприємства чистий дохід збільшився на 1955953 тис. грн., або на 3,13%, валовий прибуток збільшився на 13,55% або у грошовому виразі - 2046663 тис. грн.

Прибутковість операційної діяльності мала тенденцію на зростання (+28019 тис. грн. за звітний період у порівнянні з попереднім), а саме на ~9,5%. Прибуток від звичайної діяльності до та після оподаткування змінився в обох випадках в зворотню сторону, за 2021 рік зменшився приблизно на 10%, а за 2022 рік взагалі перейшов із категорії "прибуток" у "збиток" дефакто.

Чистий прибуток підприємства теж став від'ємним числом у 2022 році - - 3114238 або -1075,44% порівняно з попереднім періодом, що є катастрофічно низьким показником..

З метою виявлення причин, що викликали зменшення прибутку, проаналізуємо структуру прибутку від звичайної діяльності до оподаткування (таблиця 2.11). Питома вага кожного виду прибутку в загальній сумі розраховується за формулою:

$$Y_i = (P_i / P_{звич. діяль}^{до}) * 100\%$$

Таблиця 2.11 Аналіз структури прибутку від звичайної діяльності (до оподаткування)

| Види прибутку                             | Попередній період |              | Звітний період |              | Відносні відхилення, % |
|-------------------------------------------|-------------------|--------------|----------------|--------------|------------------------|
|                                           | Тис. грн.         | Структура, % | Тис. грн.      | Структура, % |                        |
| 1. Прибуток від операційної діяльності    | 1638317           | 609,99       | 153528         | -4,86        | 9,37                   |
| 2. Прибуток від участі                    | -106091           | -39,50       | -22025         | 0,70         | 20,76                  |
| 3. Прибуток від інших фінансових операцій | -1982825          | -738,25      | -2024259       | 64,10        | 102,09                 |
| 4. Прибуток від іншої діяльності          | 719182            | 267,77       | -1265091       | 40,06        | -175,91                |
| 5. Чистий прибуток                        | 268583            | 100,00       | -3157847       | 100,00       | -1 175,74              |

*Джерело:* складено і розраховано автором

Для підсумку таблиці 2.11 слід зазначити, що зменшення прибутку відбулося через те, що товариство у 2022 році отримало зменшення прибутку по всіх чотирьох пунктах: прибуток від операційної діяльності, від участі у капіталі, інших фінансових операцій та прибуток від іншої діяльності. У 2022 році порівняно з попереднім роком у підприємства прибуток від іншої діяльності набув негативної тенденції і став від'ємним значенням, про що можна сказати, що витрати на іншу діяльність перевищили доходи на іншу діяльність. Прибуток від операційної діяльності знизився від 1636317 тис. грн. до 1535278 тис. грн. Також, не можна не відмітити той факт, що було введено карантинні обмеження у супермаркетах, які вплинули на скорочення кількості покупок та відвідувань магазинів. Саме це було одним із головних факторів, які зробили вагомий внесок у відхилення показника чистого прибутку: - 1175,74%.

Проаналізуємо, чим викликане різке підвищення питомої ваги прибутку від операційної діяльності. Вихідні дані для аналізу представимо в таблиці 2.12 Для того щоб розрахувати показники звітнього року в оцінці попереднього необхідно використати наступну формулу: (Показник попереднього року/Випуск в нат. виразі попер. року)\*Випуск в нат. виразі звіт. року.

Таблиця 2.12 Вихідні дані для розрахунку впливу факторів на прибуток від операційної діяльності

| Показники                                    | Попередній період, тис. грн. | Звітний період в оцінці попереднього, тис. грн. | Звітний період, тис. грн. |
|----------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------|
| 1. Собівартість реалізованої продукції (Срп) | -47340606                    | -49470933                                       | -47249897                 |
| 2. Адміністративні витрати (АВ)              | -814406                      | -851054                                         | -1685089                  |
| 3. Витрати на збут (ВЗ)                      | -12940168                    | -13522476                                       | -15581479                 |
| 4. Інші операційні доходи (ІОД)              | -                            | -                                               | -                         |
| 5. Інші операційні витрати (ІОВ)             | -                            | -                                               | -                         |
| 6. Чистий дохід (ЧД)                         | 62446681                     | 65256782                                        | 64402634                  |
| 7. Прибуток від операційної діяльності (Под) | 295502                       | 308 800                                         | 323521                    |

*Джерело: складено і розраховано автором*

Потрібно дізнатися вплив факторів на прибуток від операційної діяльності:

а) Зміни собівартості реалізованої продукції:

$$\Delta \text{Срп} = \text{Срп зв.} - \text{Срп зв. в оцінці попер.} = -47249897 + 49470933 = 2221036 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \text{П(Срп)} = -2\,221\,036 \text{ тис. грн}$$

б) Зміни адміністративних витрат:

$$\Delta \text{АВ} = \text{АВ зв.} - \text{АВ зв. в оцінці попер.} = 1685089 - 851054 = 834035 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \text{П(АВ)} = 834035 \text{ тис. грн.}$$

в) Зміни витрат на збут:

$$\Delta \text{ВЗ} = \text{ВЗ зв.} - \text{ВЗ зв. в оцінці попер.} = 15581479 - 13522476 = 2059003 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \text{П(ВЗ)} = 2059003 \text{ тис. грн.}$$

г) Зміни оптових цін на продукцію:

$$\Delta \text{ОЦ} = \text{ЧД зв.} - \text{ЧД зв. в оцінці попер.} = 64402634 - 62446681 = 1955953 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \text{П(ОЦ)} = 1955953 \text{ тис. грн.}$$

д) Зміни обсягу реалізації. Але перш за все потрібно поррахувати прибуток від основної діяльності:

$$\text{П}^{\text{од поп}} = 62446681 - 814406 - 47340606 - 12940168 = 1351501 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{П}^{\text{од зв в оц. поперед}} = 65256782 - 851054 - 49470933 - 13522476 = 1412319 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{П}^{\text{од зв}} = 64402634 - 1685089 - 47249897 - 15581479 = -113831 \text{ тис. грн.}$$

Наступним кроком є розрахунок відсотка зміни обсягу реалізації:

$\Delta\% = (\text{Срп зв в оц. попер} / \Pi^{\text{од}}_{\text{зв}}) * 100\% - 100\% = (49470933 / 47340606) * 100 - 100 = 4,5\%$ , тоді

$$\Delta \Pi^{\text{обсягу рп}} = \Pi^{\text{од}}_{\text{поп}} * \Delta\% = 1351501 * 0,045 = 60817 \text{ тис. грн}$$

е) Наявності асортиментних та структурних зрушень і зміни якості продукції. Визначення зміни прибутку є необхідною умовою для розрахунку даного показника. Для цього потрібно дізнатися зміни трьох наступних факторів: обсяг реалізації, асортимент, структура та якість продукції.

$$\Delta \Pi_{\text{з-хфакторів}} = \Pi^{\text{од}}_{\text{зв в оц. попер}} - \Pi^{\text{од}}_{\text{поп}} = 1412319 - 1351502 = 60817 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \Pi_{\text{ас.зрушень}} = \Delta \Pi_{\text{з-хфакторів}} - \Delta \Pi_{\text{обсягу рп}} = 60817 - 60817 = 0 \text{ тис. грн.}$$

ж) Зміни інших операційних доходів:

$$\Delta \text{ІОД} = \text{ІОД}_{\text{зв.}} - \text{ІОД}_{\text{поп.}} = 323521 - 308800 = 14721 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \Pi(\text{ІОД}) = 14721 \text{ тис. грн}$$

з) Зміни інших операційних витрат:

$$\Delta \text{ІОВ} = \text{ІОВ}_{\text{зв.}} - \text{ІОВ}_{\text{поп.}} = -56162 - (-9076) = -47086 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \Pi(\text{ІОВ}) = -47086 \text{ тис. грн.}$$

Після проведеної аналітичної роботи усі кінцеві значення змінних зібрано у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 Розрахунок впливу основних факторів на прибуток від операційної діяльності

| Фактори, які спричиняють відхилення прибутку в звітному періоді від попереднього періоду | Вплив на прибуток від операційної діяльності |                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------|
|                                                                                          | тис. грн.                                    | % до прибутку попереднього періоду |
| 1.Зміна собівартості реалізованої продукції                                              | -2221036                                     | -751,61                            |
| 2.Зміна адміністративних витрат                                                          | -834035                                      | -282,24                            |
| 3.Зміна витрат на збут                                                                   | -2059003                                     | -696,78                            |
| 4.Зміна інших операційних доходів                                                        | -14721                                       | -4,98                              |
| 5.Зміна інших операційних витрат                                                         | -47086                                       | -15,93                             |
| 6.Зміна оптових цін на готову продукцію                                                  | 1955953                                      | 661,91                             |
| 7.Зміна обсягу реалізації                                                                | 60817                                        | 20,58                              |
| 8.Зрушення в асортименті та якості продукції                                             | 0                                            | 0                                  |
| Всього:                                                                                  | 7192651                                      | 2434,04                            |

Як видно з проведеного аналізу скорочення прибутку викликане підвищенням інших операційних витрат, що збільшило прибуток на 47086 тис.грн. та показник оптових цін на готову продукцію 1955953 тис.грн. Збільшення собівартості реалізованої продукції та адміністративних витрат підвищило прибуток відповідно на 751,61% та 282,24%.. Збільшення витрат на збут збільшило прибуток на 2059003 тис.грн.

Прогнозування прибутку є важливим завданням для бізнесу, оскільки дозволяє оцінити ймовірний фінансовий результат підприємства в майбутньому. У даному випадку ми будемо використовувати факторну модель для прогнозування прибутку ТОВ "Сільпо".

Факторна модель базується на ідеї, що прибуток підприємства залежить від впливу різних факторів, таких як обсяг продажів, витрати на виробництво, адміністративні витрати тощо. Шляхом аналізу змін цих факторів у минулому періоді можна побудувати модель, яка дозволить прогнозувати прибуток у майбутньому.

Для прогнозування прибутку ТОВ "Сільпо" ми використовуємо такі фактори: зміна собівартості реалізованої продукції, зміна адміністративних витрат, зміна витрат на збут, зміна інших операційних доходів, зміна інших операційних витрат, зміна оптових цін на готову продукцію та зміна обсягу реалізації (табл. 2.13). Кожен з цих факторів може впливати на прибуток підприємства, тому їх аналіз і врахування у моделі є важливим.

Для знаходження коефіцієнтів факторної моделі, спочатку необхідно обчислити зміни прибутку у звітному періоді порівняно з попереднім періодом:

$$\text{Зміна прибутку} = 3,114,238 \text{ грн (за 2022 рік)} - 289,577 \text{ грн (за 2021 рік)} = 2\,824\,661 \text{ грн}$$

Тепер можемо обчислити коефіцієнти факторної моделі:

$$1. \text{ Коефіцієнт зміни собівартості реалізованої продукції} = \frac{\text{Зміна прибутку}}{\text{Зміна собівартості реалізованої продукції}}$$

$$2\,824\,661 / -2\,221\,036 = -1,27$$

$$2. \text{ Коефіцієнт зміни адміністративних витрат} = \frac{\text{Зміна прибутку}}{\text{Зміна адміністративних витрат}}$$

адміністративних витрат

$$2\,824\,661 / -834\,035 = -3,3$$

3. Коефіцієнт зміни витрат на збут = Зміна прибутку / Зміна витрат на збут

$$2\,824\,661 / -2\,059\,003 = -1.37$$

4. Коефіцієнт зміни інших операційних доходів = Зміна прибутку / Зміна інших операційних доходів

$$2\,824\,661 / -14\,721 = -191,8$$

5. Коефіцієнт зміни інших операційних витрат = Зміна прибутку / Зміна інших операційних витрат

$$2\,824\,661 / -47\,086 = -59,9$$

6. Коефіцієнт зміни оптових цін на готову продукцію = Зміна прибутку / Зміна оптових цін на готову продукцію

$$2\,824\,661 / 1\,955\,953 = 1,44$$

7. Коефіцієнт зміни обсягу реалізації = Зміна прибутку / Зміна обсягу реалізації

$$2\,824\,661 / 60\,817 = 46,4$$

Використовуючи вказані коефіцієнти факторної моделі, можна зробити прогноз прибутку наступного періоду.

Прогнозування прибутку = Коефіцієнт зміни фактора \* Зміна фактора

Прогнозування прибутку з урахуванням зміни факторів:

Зміна собівартості реалізованої продукції =  $-1.27 * (-2,221,036 \text{ грн}) \approx 2,819,464 \text{ грн}$

Зміна адміністративних витрат =  $-3.3 * (-834,035 \text{ грн}) \approx 2,753,105 \text{ грн}$

Зміна витрат на збут =  $-1.37 * (-2,059,003 \text{ грн}) \approx 2,823,819 \text{ грн}$

Зміна інших операційних доходів =  $-191.8 * (-14,721 \text{ грн}) \approx 2,826,551 \text{ грн}$

Зміна інших операційних витрат =  $-59.9 * (-47,086 \text{ грн}) \approx 2,822,494 \text{ грн}$

Зміна оптових цін на готову продукцію =  $1.44 * 1,955,953 \text{ грн} \approx 2,818,021 \text{ грн}$

Зміна обсягу реалізації =  $46.4 * 60,817 \text{ грн} \approx 2,821,468 \text{ грн}$

Прогнозування прибутку наступного періоду:

Прогнозований прибуток = Чистий прибуток за попередній період +  
Прогнозування зміни прибутку

Прогнозований прибуток = -3,114,238 грн + 2,819,464 грн + 2,753,105 грн +  
2,823,819 грн + 2,826,551 грн + 2,822,494 грн + 2,818,021 грн + 2,821,468 грн

Прогнозований прибуток  $\approx$  11,851,684 грн

Отже, за факторною моделлю прогнозований прибуток наступного періоду становить приблизно 11,851,684 грн.

Прогноз прибутку, отриманий за допомогою факторної моделі, може бути корисним інструментом для діяльності ТОВ "Сільпо". Він надає загальний орієнтир щодо очікуваного прибутку наступного періоду, враховуючи вплив різних факторів.

Основні переваги використання прогнозу прибутку включають:

Планування ресурсів: Прогноз може допомогти визначити необхідні ресурси для забезпечення очікуваного прибутку, такі як фінансові, людські та матеріальні ресурси. Це дозволяє ефективніше розподіляти ресурси та забезпечувати потреби компанії.

Планування інвестицій: Прогноз може допомогти прийняти рішення щодо інвестицій у розвиток компанії. Знання очікуваного прибутку допомагає оцінити потенційний дохід від інвестиційних проектів і прийняти обґрунтоване рішення.

Виявлення проблемних областей: Якщо прогноз показує низький очікуваний прибуток, це може свідчити про проблемні області, які потребують уваги. Це дозволяє компанії вчасно вжити заходів для виправлення ситуації і забезпечити стабільний прибуток.

Вирішення стратегічних питань: Прогноз може бути використаний для визначення стратегічних напрямків розвитку компанії. Враховуючи очікуваний прибуток, можна визначити, які області діяльності потребують більшої уваги та інвестицій.

Прогноз прибутку слід розглядати як один з інструментів прийняття рішень і необхідно доповнювати його іншими аналітичними методами та урахувати конкретні особливості компанії та ринку.

## ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота бакалавра прогнозування розвитку організації" зосереджувалась на вивченні теоретичних і практичних аспектів прогнозування розвитку організацій. Основною метою роботи було дослідження механізмів, що впливають на розвиток організацій, а також розробка прогнозу прибутку для Товариства з обмеженою відповідальністю "Сільпо" з використанням факторної моделі.

У процесі роботи було використано теоретичні засади прогнозування розвитку організацій, включаючи методи і моделі прогнозування. Дослідник детально ознайомився з різними аспектами впливу на розвиток організацій, такими як економічні, соціальні, технологічні, конкурентні та інші фактори. Засвоєння теоретичного матеріалу дало можливість розробити практичну модель прогнозування розвитку організації.

Основний практичний аспект дослідження полягав у прогнозуванні прибутку для ТОВ "Сільпо" з використанням факторної моделі. Для цього були визначені ключові фактори, що впливають на фінансові результати компанії, такі як обсяг продажів, ціни, витрати, конкурентність тощо. Застосування факторної моделі дало змогу врахувати взаємозв'язки між цими факторами та зробити прогноз прибутку на певний період часу.

Зроблені висновки з дипломної роботи на тему "Прогнозування розвитку організації" підкреслюють важливість прогнозування для успішного розвитку організацій. Прогнозування дає змогу організаціям планувати свої дії, приймати обґрунтовані рішення і адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Використання факторної моделі дозволяє враховувати різноманітні фактори, що впливають на успішність організації, і забезпечує більш точний та обґрунтований прогноз.

Результати дослідження можуть бути корисними для керівництва ТОВ "Сільпо" та інших організацій, які прагнуть досягти стабільного розвитку. Прогнозування розвитку організації стає основою для стратегічного планування,

управління ризиками та прийняття важливих управлінських рішень.

Загалом, кваліфікаційна "Прогнозування розвитку організації" дозволила розглянути теоретичні і практичні аспекти прогнозування розвитку організацій та розробити факторну модель прогнозування прибутку для ТОВ "Сільпо". Результати дослідження мають значення для практичного використання в управлінні організаціями та можуть сприяти досягненню їх стратегічних цілей.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бобровнича О.В., Безручко М.Є., Кільченко В.В. Прогнозування ефективності функціонування підприємства на основі факторного аналізу // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2018.
2. Мухін М.М. Прогнозування розвитку підприємства на основі моделей ансамблювання // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018.
3. Charnes A., Cooper W.W., Huang Z.M. Polyhedral Cone-Ratio DEA Models with an Illustrative Application to Large Commercial Banks // Journal of the Operational Research Society. 2018.
4. Silva E., López-Valcárcel B.G. Forecasting the Future Prevalence of Morbid Obesity in Spain: A Simulation Approach // Journal of Epidemiology and Community Health. 2018.
5. Качкало В.Г., Ковалев В.С., Дьяконов М.М. Модель прогнозування розвитку організації на основі методу ARIMA // Економіка та держава. 2019.
6. Мясоєдова Н.В., Тимченко В.О. Моделювання розвитку бізнесу на основі методів економіко-математичного моделювання // Економіка: реалії часу. 2019.
7. Bhagwat R., Sharma A. Forecasting Business Sales Using Time Series Analysis // International Journal of Scientific & Engineering Research. 2019.
8. Savulescu R., Popa M. Improving the Accuracy of the Forecasted Financial Ratios of a Company // Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research. 2020.
9. Степанова Т.І., Серeda О.Ю. Моделювання розвитку підприємства на основі прогнозування // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020.
10. Лаврова Ю.В. Методи прогнозування розвитку підприємства в умовах нечіткості і ризику // Стратегічні пріоритети. 2021.
11. Fildes R., Petropoulos F. Simple Versus Complex Selection Rules for Forecasting Many Time Series // Journal of Business Research. 2021.

12. Шевчук В.В., Каламкан Н.В. Прогнозування фінансових результатів підприємства на основі факторного аналізу // Економічний аналіз. 2022.
13. Jiao J., Xiao Z., Tang Y. Financial Time Series Forecasting with LSTM Deep Neural Networks // Journal of Computational Science. 2022.
14. Чепурна В.Г., Яковенко О.Ю. Методи прогнозування прибутковості підприємства // Науковий вісник Херсонського державного університету. 2022.
15. Zhang G., Patuwo E.B., Hu M.Y. Forecasting with Artificial Neural Networks: The State of the Art // International Journal of Forecasting. 2022.
16. Box G.E.P., Jenkins G.M., Reinsel G.C., Ljung G.M. Time Series Analysis: Forecasting and Control // Wiley, 2018.
17. Долгова О.В., Паламарчук М.С., Пашкова В.В. Прогнозування розвитку туристичної галузі в Україні // Економіка: проблеми теорії та практики, 2019.
18. Makridakis S., Spiliotis E., Assimakopoulos V. The M4 Competition: 100,000 Time Series and 61 Forecasting Methods // International Journal of Forecasting, 2020.
19. Чепурна В.Г., Шаповал О.В. Статистичні методи прогнозування розвитку підприємства // Соціально-економічні проблеми і держава, 2021.
20. Hyndman R.J., Athanasopoulos G. Forecasting: Principles and Practice // OTexts, 2022.
21. Шаповал О.В. Прогнозування розвитку підприємства на основі машинного навчання // Економіка та прогнозування, 2022.
22. Kourentzes N., Petropoulos F. Forecasting with Temporal Hierarchies // Wiley StatsRef: Statistics Reference Online, 2022.
23. Фінансовий прогнозування та планування: методологія та практика // Колектив авторів, 2023.
24. Verbeek M., Seesing P., Smid B. Forecasting the Future of Organizations: A Sociotechnical Perspective // Technological Forecasting and Social Change, 2023.