

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Підвищення ефективності управління діловою активністю товариства з обмеженою відповідальністю «Підприємство «АВІС»»

Виконав студент 2-го курсу, групи МПОУ-20мз спеціальності 073 – «Менеджмент»

_____ Королук В.П.

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

_____ Козловський В. О.

31 травня 2022 р.

Опонент: к.е.н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки ВНТУ

_____ Вітюк А.В.

12 червня 2022 р.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., проф. Лесько О.Й.

_____ Підпис

13 червня 2022 р.

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕПВМ

професор

_____ О.Й.Лесько

25.01.2022 р

**ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
КОРОЛЮКУ ВАЛЕНТИНУ ПЕТРОВИЧУ**

1. Тема роботи: «Підвищення ефективності управління діловою активністю товариства з обмеженою відповідальністю «Підприємство «АВІС».

керівник роботи: к.е.н., професор кафедри ЕПВМ Козловський В.О. затверджені наказом вищого навчального закладу від 24.03 2022 р., № 65.

2. Строк подання студентом роботи: до 30 травня 2022 року.

3. Вихідні дані до роботи: а) Управління діловою активністю машинобудівних підприємств : монографія / С. А. Бурій, В. О. Мукомела-Михалець. Хмельницький : ХНУ, 2014. 183 с.; б) Тимчишин-Чемерис Ю.В., Гвоздь С.І. Поняття ділової активності підприємства та напрями її підвищення. //Економічні науки//. 2017. № 7 (29). С. 161– 170.; в). Ділова активність підприємства : сутність та методика аналізу : монографія /Н.Б. Кацена, О.О. Горошанська, Т.В.Польова [та інші]. Х.: видавництво Іванченка І.С., 2016, 196 с.; г) Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-є видання, переробл. і доповнене. Вінниця : ВНТУ, 2021. 63 с.; д) Закони України, нормативні документи Кабінету Міністрів України, матеріали наукових конференцій, монографії та статті у наукових журналах, офіційні статистичні матеріали, фінансова звітність ТОВ «Підприємство – АВІС», інформаційні ресурси Інтернет тощо.

4. Зміст текстової частини:

Розділ 1. Теоретико-методологічні основи формування ділової активності підприємства.

Розділ 2. Аналіз стану та ефективності ділової активності ТОВ «Підприємство «АВІС» у 2018-2020 роках.

Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності управління діловою активністю ТОВ «Підприємство «АВІС».

Висновки. Додатки.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Мета і задачі, наукова новизна дослідження. Наукові підходи до трактування поняття «ділова активність». Класифікація ознак, видів і рівнів ділової активності підприємства. Тлумачення поняття «управління діловою активністю підприємства». Фактори, що впливають на зміст ділової активності підприємства. Алгоритм розроблення системи управління діловою активністю підприємства. Правила управління діловою активністю підприємства. Класифікація показників оцінювання ділової активності підприємства. Економічні і фінансові результати діяльності ТОВ «Підприємство «АВІС» за 2018-2020 рр. Оцінювання стану ділової активності підприємства. Організаційна структура управління підприємством. План заходів з підвищення ділової активності підприємства. Моделювання результатів.

АНОТАЦІЯ

УДК 338.45

Королюк В.П. Підвищення ефективності управління діловою активністю товариства з обмеженою відповідальністю «Підприємство «АВІС». Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – Менеджмент, освітня програма – менеджмент підприємств, організацій і установ, Вінниця : ВНТУ, 2022. 121 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 92 назв; рис. : 37; табл. : 23.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні та практичні питання формування, стану та ефективності управління діловою активністю на підприємствах. Запропоновано показники та методики оцінювання стану та ефективності управління діловою активністю підприємств.

Проаналізовано основні показники діяльності ТОВ «Підприємство «АВІС» та стан і ефективність його ділової активності.

Складено план заходів з підвищення ефективності управління діловою активністю підприємства.

Ключові слова: підприємство, ділова активність, управління, рентабельність, баланс, обґрунтування, моделювання тощо.

А B S T R A C T

Koroliuk V.P. Improving the efficiency of business management of a limited liability company «Enterprise «AVIS». Master's degree in specialty 073 – Management, educational program - management of enterprises, organizations and institutions, Vinnytsia: VNTU, 2022. 121 p.

In Ukrainian language. Bibliogr. : 92 titles; Fig. :37; table : 23.

In the master's qualification work the theoretical and practical questions of formation, condition and efficiency of management of business activity at the enterprises are considered. Indicators and methods for assessing the state and effectiveness of business management of enterprises are proposed.

The main indicators of activity of LLC «Enterprise «AVIS» and the state and efficiency of its business activity are analyzed.

The plan of measures for increase of efficiency of management of business activity of the enterprise is made.

Keywords: enterprise, business activity, management, profitability, balance, substantiation, modeling, etc.

В С Т У П

Функціонування підприємств на сучасному етапі розвитку світової та вітчизняної економіки характеризується високим рівнем динамічності, зростанням економічної і політичної нестабільності, посиленням конкуренції на всіх товарних ринках тощо. Сьогодні, для успішної роботи підприємства часто вже замало мати сучасну і прогресивну технологічну базу, високопрофесійний склад виконавців, кваліфікований менеджмент і навіть значні фінансові ресурси тощо, потрібно ще виявляти неабияку здатність і наполегливість вчасно заявити про себе, про свої наміри, про свої здобутки; вміти знаходити надійних партнерів, кредиторів, клієнтів тощо, вміти зацікавити інших суб'єктів ринку у пропонованих високоефективних інноваційних рішеннях. І все це потрібно робити для того, щоб опинитися у сприятливій для розвитку підприємства ситуації «в потрібному місці, в потрібний час та з потрібними знаннями».

Як відомо, питаннями дослідження ділової активності підприємств як економічної категорії займалися багато вітчизняних та закордонних вчених. Разом з тим, стрімка глобалізація економічних процесів вимагають від підприємств постійного пошуку все нових і нових шляхів підвищення ефективності своєї діяльності, пристосування свого бізнесу до умов, які постійно змінюються тощо. У зв'язку з цим подальше дослідження такого поняття як «ділова активність підприємства» та підвищення ефективності управління цією активністю є обґрунтованим.

Актуальність теми. Незважаючи на те, що дослідженням питань, пов'язаних з управлінням діловою активністю підприємств, займається дуже багато зарубіжних та вітчизняних вчених і дослідників, нові виклики зовнішнього середовища, а це, насамперед, активна роботизація виробництва, прискорена діджиталізація всіх виробничих і невиробничих процесів і т.п., посилили необхідність перебудови системи управління діловою активністю підприємств. Тому, не дивлячись на значну кількість досліджень з цієї тематики, актуальність обраної теми магістерської кваліфікаційної роботи не викликає сумнівів.

Мета і задачі дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є аналіз теоретико-методологічних основ формування ділової активності підприємств і розроблення рекомендацій з підвищення ефективності управління діловою активністю сучасних підприємств.

Для досягнення поставленої мети було поставлено такі задачі:

- дослідити суть поняття «ділова активність підприємства» та висловити власну точку зору з цього питання;
- систематизувати існуючі в науковій літературі підходи до вивчення поняття «ділова активність підприємства» та охарактеризувати ці підходи;
- запропонувати класифікацію основних ознак і видів ділової активності підприємства та обґрунтувати доцільність такої класифікації;
- проаналізувати існуючі рівні ділової активності підприємства та дати їх характеристику;
- вивчити можливі напрями забезпечення ділової активності підприємства залежно від стадії життєвого циклу підприємства та його продукції;
- вивчити та пояснити сутність та взаємозв'язок між зовнішньою та внутрішньою діловою активністю підприємства;
- проаналізувати існуючі підходи та запропонувати критерій для оцінювання ефективності управління діловою активністю підприємства;
- визначити ринкових суб'єктів, які здійснюють оцінюванням рівня ділової активності підприємства, та пояснити важливість взаємовідносин підприємства з цими суб'єктами ринку;
- проаналізувати сутність поняття «управління діловою активністю підприємства» та сформулювати власну точку зору з цього питання;
- проаналізувати сучасні принципи та методи управління діловою активністю підприємства;
- дослідити та охарактеризувати фактори, які впливають на напрями та зміст ділової активності підприємства;
- запропонувати алгоритм розроблення рекомендацій щодо підвищення ділової активності підприємства;

- сформулювати основні правила управління діловою активністю підприємства та довести їх обґрунтованість;
- обґрунтувати вибір показників і методик оцінювання стану та ефективності ділової активності підприємства;
- проаналізувати основні економічні і фінансові показники діяльності ТОВ – Підприємство «АВІС» за 2018-2020 роки;
- розрахувати показники, які характеризують стан та ефективність ділової активності ТОВ – Підприємство «АВІС» за 2018-2020 роки;
- вивчити організаційну структуру управління ТОВ «Підприємство «АВІС»;
- обґрунтувати вибір для ТОВ «Підприємство «АВІС» базової стратегії розвитку та відповідних функціональних стратегій;
- зробити рекомендації щодо удосконалення існуючої організаційної структури управління підприємством і його діловою активністю;
- запропонувати план заходів з підвищення ефективності управління діловою активністю підприємства і розрахувати ефективність запропонованих заходів;
- зробити моделювання отриманих результатів.

Об'єктом дослідження є ділова активність підприємства як економічна категорія.

Предметом дослідження є розробка рекомендації з підвищення ефективності управління діловою активністю ТОВ «Підприємство «АВІС».

Методи дослідження. В роботі використовувалися такі наукові методи: при вивченні економічних явищ і процесів – метод системного аналізу і синтезу; при встановленні взаємозв'язків між теоретичними узагальненнями та зробленими висновками – абстрактно-логічний метод; для ілюстрації висновків – табличний та графічний методи; для визначення показників, що характеризують ефективність виробничої діяльності, – методи порівняння та узагальнення. В роботі також використовувалися методи економічного та монографічного аналізу та інші.

Інформаційною базою для виконання магістерської кваліфікаційної роботи є навчальні підручники та посібники; монографії та статті у наукових журналах,

матеріали наукових конференцій, бухгалтерська звітність ТОВ «Підприємство «АВІС», інформаційні ресурси Інтернет тощо.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що зроблені здобувачем теоретичні висновки та запропоновані практичні рекомендації можуть бути використані іншими вітчизняними підприємствами.

Самостійність виконання роботи. Робота виконана студентом самостійно під керівництвом наукового керівника і є завершеною працею. Практична частина роботи зроблена на матеріалах ТОВ «Підприємство «АВІС».

Апробація результатів. За результатами виконаної роботи підготовлено доповідь на LI Науково-практичну конференцію факультету менеджменту та інформаційної безпеки ВНТУ (16-18 березня 2022 року) на тему: «Підвищення ефективності управління діловою активністю підприємства» [1].

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що нами, на відміну від існуючих підходів, пропонується сформулювати поняття «ділова активність підприємства» так, щоб воно не перераховувало всі функції ділової активності, а віддзеркалювало динамічну суть діяльності підприємства. А саме: ділова активність підприємства – це намагання (сукупність зусиль і заходів) підприємства в існуючих економічних умовах досягти найкращих результатів у різних сферах діяльності (виробничій, економічній, фінансовій, інноваційній, кадровій тощо) шляхом використання своїх власних конкурентних (або інших) переваг та/або пошуку нових. Також запропоновано власну класифікацію ознак видів ділової активності підприємства.

Пояснювальна записка МКР складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, який налічує 92 джерел, та 8-ми додатків. Текст пояснювальної записки викладений на 121-ти сторінках (основний – на 107-ми сторінках), в 23-х таблицях та на 37-ми рисунках. Магістерська кваліфікаційна робота виконана відповідно до рекомендацій ВНТУ та методичних вказівок кафедри ЕПВМ [2].

РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Ділова активність підприємства: сутність, види, значення, ефективність

Як підкреслює в своїх наукових працях переважна більшість дослідників, функціонування підприємств на сучасному етапі розвитку економіки характеризується високим рівнем динамічності [3], постійними змінами у внутрішньому і зовнішньому середовищі, зростанням економічної нестабільності та посиленням конкуренції тощо [4]. Сьогодні, для успішної роботи підприємства, вже замало мати сучасну технологічну базу, високопрофесійний склад виконавців, кваліфікований менеджмент тощо, потрібно ще виявляти неабияку здатність вчасно заявити про свою присутність на ринку, по свої наміри, про свої здобутки; вміти знаходити надійних партнерів, кредиторів, клієнтів тощо, пропонувати високоефективні інноваційні рішення. І все це потрібно робити для того, щоб опинитися у сприятливій для розвитку підприємства ситуації «в потрібному місці, в потрібний час та з потрібними знаннями».

Досягнення цієї мети потребує розробки та прийняття певних управлінських рішень, для чого великого значення набуває своєчасна та об'єктивна оцінка фінансового стану підприємства, його фінансових можливостей тощо. Як стверджується в [5], [6], такий підхід є цілком виправданим, оскільки саме зіставлення розмірів наявних фінансових ресурсів підприємства з прогнозованими результатами, отриманими від їх використання, дає підприємству можливість більш-менш об'єктивно оцінити власні можливості для подальшого розвитку, спонукає їх тією чи іншою мірою виявляти свою ділову активність (наприклад, брати чи не брати участь у виставках, ярмарках, наукових конференціях тощо), успішно (чи не успішно) адаптуватися до зміни ринкового середовища тощо.

На наш погляд, зазначене твердження безумовно має право на своє існування. Але, як показує сучасна практика функціонування низки успішних підприємств, не завжди початкова наявність значних фінансових ресурсів є визначальною для досягнення цими підприємствами успіху на ринку. Прикладом можуть слугувати

відомі стартапи, реалізація яких дозволила їх авторам (розробникам) не тільки успішно вийти на світові ринки, але й захопити на них лідерські позиції. І успішність цих проєктів на перших етапах багато в чому пояснювалася не наявністю у їх авторів значних фінансових ресурсів, а пропонуванням високоефективних інноваційних ідей, їх вдалим просуванням на ринках, наполегливістю впровадження тощо. Тобто автори новітніх розробок зуміли опинитися в потрібному місці в потрібний час і з потрібними знаннями (ідеями), а також виявити при цьому неабияку активність у пропагуванні своїх ідей.

Не випадково, потреба у дослідженні ділової активності підприємств останнім часом вийшла на одне із перших місць в менеджменті.

Як відомо, питаннями дослідження ділової активності підприємств як економічної категорії займалися багато вітчизняних та закордонних вчених. На основі аналізу низки наукових праць (див. [3], [4], [5], [7], [8]), нами було встановлено, що проблемами дослідження ділової активності підприємств займалися М.Д. Білик, Ю.О. Бондарева, В.В.Бочаров, Н.І. Власюк, М.П. Войнаренко, Л.В. Донцова, О.В. Карпіков, Г.І. Кідрацька, Л.Г.Кліменко, Р.О. Костирко, Я.І. Костецький, Т.П. Куриленко, Н.Л. Мєшкова, В.О. Мех, Є.В. Мних, О.В. Павловська, В.О. Подольська, О.В. Павловська, Н.М. Притуляк, Є.М. Руденко, Г.В. Савицька, Г.Ю. Ткачук, О.В. Яріш та ін.

Разом з тим, стрімка глобалізація економічних процесів, посилення конкуренції на всіх ринках, поглиблення економічної і політичної нестабільної в низці країн світу тощо вимагають від підприємств постійного пошуку все нових і нових шляхів підвищення ефективності своєї діяльності та/або закріплення на опанованих чи на нових ринках, пристосування свого бізнесу до умов, які постійно змінюються тощо. У зв'язку з цим подальше дослідження такого поняття як «ділова активність підприємства» є актуальним та обґрунтованим.

Як підкреслює низка дослідників, поняття «ділової активності» доволі широке й охоплює практично всі аспекти роботи підприємства» [4]. Тому не випадково, що в економічній літературі існує багато трактувань цього поняття. Деякі з цих трактувань (означень) зведено нами в таблицю 1.1.

Таблиця 1.1 – Деякі трактування (означення) поняття «ділова активність підприємства» (власна розробка з використанням низки джерел)

Автори, джерела	Підходи (означення)
В.О. Подольська, О.В. Яріш [9]	Ділова активність – це рівень ефективності використання матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів. Паралельно вона характеризує якість управління і можливості потенційного розвитку підприємства [9]
Т.П.Куриленко [10]	Ділова активність – це мотивований на макро- та мікрорівні процес управління ефективністю господарської діяльності суб'єктів економічних відносин [10].
Н.П. Мешкова [11]	Ділова активність – це процес забезпечення досягнення цілей розвитку підприємства у сфері виробництва і реалізації продукції, який включає такі основні етапи, як: 1) вивчення змін у зовнішньому оточенні підприємства і своєчасне реагування на них дієвими заходами; 2) забезпечення ефективності основного виду діяльності на основі скорочення операційних витрат і підвищення рентабельності виробництва; 3) створення конкурентних переваг ... підприємства на ринках товарів на основі впровадження нових технологій та задоволення попиту споживачів відповідно до їх потреб у різні проміжки часу [11]
Навчальний сайт [12]	Ділова активність — це комплексна характеристика, яка втілює різні аспекти діяльності підприємства, а тому визначається системою таких критеріїв, як місце підприємства на ринку конкретних товарів, географією ділових відносин, репутацією підприємства як партнера, активністю інноваційно-інвестиційної діяльності, конкурентоспроможністю.... [12]
Є.Ю.Антипенко, С.М.Ногіна, Ю.С.Піддубна – [13], Г.Ю.Ткачук [14]	Ділова активність – комплексна характеристика діяльності підприємства, яка містить в собі оцінку ступеня напруженості та виконання плану за всіма видами показників діяльності; сукупність зусиль, спрямованих на зростання прибутковості підприємства та його інвестиційної привабливості; пошук можливих резервів підвищення ефективності виробництва; аналіз ефективності використання трудових, нематеріальних та фінансових ресурсів; прагнення лідерства на ринку
В.В.Ковальов [15], Р.О. Костирко [16], М.Я. Коробов [17], В.О. Мец [18], О.О.Шеремет [19]	...У широкому значенні – ділова активність – це комплекс зусиль, спрямованих на просування підприємства на ринках продукції, праці, капіталу; у вузькому розумінні – ділова активність – це поточна виробнича і комерційна діяльність підприємства
О.Ф.Томчук [20]	Ділова активність – це комплексна характеристика діяльності підприємства, внутрішній рівень якої відображає ефективність використання фінансово-господарських ресурсів підприємства та інтенсивність її зміни в часі, а зовнішній – зусилля підприємства, спрямовані на забезпечення сталого економічного зростання і досягнення лідерських позицій на ринку
Є.М. Руденко [21]	Ділова активність підприємства – інтенсивність його діяльності в напрямках мобілізації наявних ресурсів підприємства з метою забезпечення економічного зростання та активності в зовнішньоекономічному середовищі, а відповідно до показників, які її характеризують, включають абсолютні показники виробничого потенціалу підприємства та показники ефективності його діяльності
Л.Г. Дончак, О.М. Ціхановська [5]	Ділова активність це складна характеристика бізнес-середовища підприємства, яка зумовлює його платоспроможність, фінансову стійкість та стабільність, а також визначає стан підприємства на ринку, забезпеченість і ефективність використання усіх видів ресурсів та результати господарювання.

Аналізуючи вищенаведені трактування поняття «ділова активність підприємства», можна зробити висновок, що всі вони є достатньо різноплановими і роблять наголос на окремих сторонах діяльності підприємства. Не випадково, як справедливо зазначають науковці С. А. Бурий та В.О. Мукомела-Михалець [8], і досі відсутня єдина точка зору та єдиний системний підхід щодо визначення та змістовної сутності поняття «ділова активність підприємства». Цей висновок підтримується багатьма іншими дослідниками (див. [4], [5], [3] та інші).

Тому з метою часткового розв'язання цієї проблеми нами було зроблено спробу систематизувати підходи до вивчення поняття «ділова активність підприємства». Зроблені нами узагальнення наведено на рис. 1.1.

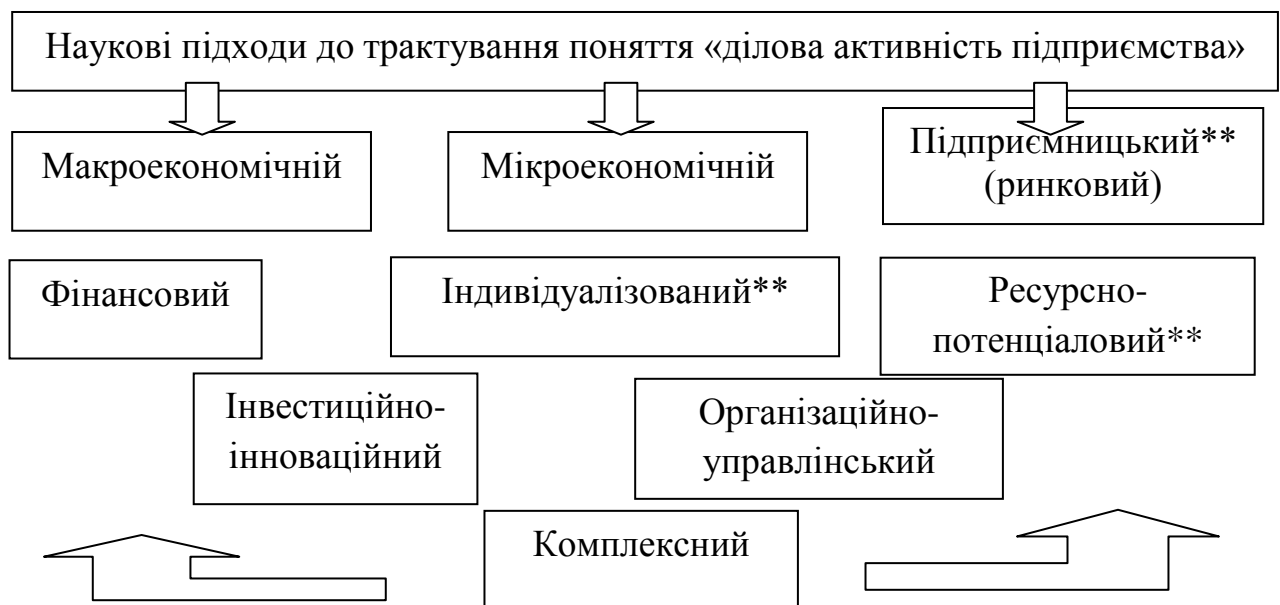


Рисунок 1.1 – Наукові підходи до трактування поняття «ділова активність підприємства» (Власна розробка**)

Фінансовий підхід полягає у тому, що ділова активність підприємства переважно визначається величиною і структурою капіталу підприємства, його платоспроможністю, ліквідністю, швидкістю обороту основних та оборотних засобів підприємства тощо. Таку думку висловлюють такі вчені, як В.П. Шило, Н.І. Верховлядова, С.Б. Ільїна, П.Г.Темченко, О.М. Брадул [22]; Л.В. Донцова; О.О. Шеремет [19] та інші. Обґрунтування такого підходу досить зрозуміле: якщо на підприємстві є достатні фінансові ресурси (кошти), воно має змогу виявляти обґрун-

товану ініціативу, залучати потрібні інвестиції тощо, тобто виявляти певну ділову активність.

Макроекономічний підхід розглядає ділову активність підприємств з позицій її впливу на економіку країни [24]. Якщо стан економіки або її окремих частин покращується, то можна стверджувати про зростання ділової активності підприємств. Макроекономічний підхід передбачає встановлення зв'язку підприємства з економічними, політичними, соціокультурними, науково-технологічними, природно-кліматичними, демографічними факторами макросередовища, в якому функціонує підприємство.

Мікроекономічний підхід розглядає ділову активність підприємств з позицій виробництва певних видів товарів, надання певних видів послуг тощо [25], заради яких і було створено це підприємство. Якщо ринки насичуються новими товарами та послугами, то це свідчить про зростання ділової активності того чи іншого підприємства.

Підприємницький (ринковий) підхід полягає у тому, що ділова активність підприємства визначається величиною покращення (збільшення) основних показників діяльності підприємства, і насамперед, збільшенням доходу, валового і чистого прибутку, розширенням ринків збуту продукції, підтриманням курсової вартості акцій тощо. Тобто, якщо всі вищенаведені показники зростають, то це може свідчити про підвищення ділової активності підприємства.

Інвестиційно-інноваційний підхід, який пропонується В.Я. Фаріоном [4], є більш вузький і робить наголос на інтенсивності впровадження підприємством інвестицій та інновацій у виробництво. Тобто, якщо підприємство здатне впроваджувати нові інвестиції і інновації (які зазвичай є дорогівартісними), то це також може свідчити про підвищення ділової активності підприємства.

При цьому інвестиційна активність підприємства має місце у випадку будівництва нових об'єктів, придбання машин, устаткування, основних засобів виробництва тощо. Інноваційна активність, як підкреслює Ю.О. Бондарева [25], пов'язана з впровадженням нових, досконаліших технологій, оновленням основного капіталу тощо..

Індивідуалізований підхід акцентує увагу на активізації та здатності працівників підприємства збільшувати свій внесок у результати роботи підприємства, тобто наголос робиться на підвищення ефективності використання працівниками матеріальних, трудових, фінансових і інших видів ресурсів, що у кінцевому випадку сприятиме підвищенню ділової активності підприємства. Іншими словами, ставка робиться на людський фактор [6], на мобільність, заповзятливість, ініціативність працівників підприємства як складову ділової активності підприємства.

Але тут потрібно враховувати один важливий фактор: такий підхід буде мати зиск тільки у тому випадку, коли у працівників підприємства з'явиться економічний інтерес у покращенні результатів своєї роботи. А економічний інтерес – це певна вигода, яку хоче отримати працівник від своїх дій; це намагання людини за будь-яких обставин отримати максимальну вигоду для себе в обмін на ті дії, які вона буде робити. Тому працівник буде краще працювати (в ринкових умовах!) тільки тоді, коли буде мати від цього певний (часто максимальний) зиск (вигоду).

Тут доречно навести цитату відомого класика, який писав: «Все, за що бореться людина, пов'язано з її інтересами... Ідея незмінно осоромлювала себе, як тільки вона віддалялася від інтересу...» (цит. по [26, стор. 47]).

Організаційно-управлінський підхід акцентує увагу на активізації зусиль керівників підприємства з питань, пов'язаних з управлінням і контролем за діяльністю підприємства та його підрозділів, з розробкою адекватної стратегії розвитку підприємства тощо. Від рівня організаційно-управлінської активності керівників багато в чому залежать і інші складові ділової активності підприємства.

Ресурсно-потенціаловий підхід, на нашу думку, робить наголос на формуванні високого ресурсного потенціалу підприємства, який передбачає накопичення потрібних матеріальних та інших ресурсів, кваліфікованих кадрів та менеджерів, новітніх інноваційних розробок тощо. При цьому робиться висновок, що, якщо підприємство буде збільшувати свій виробничий, науковий, кадровий потенціал тощо, то і ділова активність такого підприємства також буде зростати. Зрозуміло, що такий підхід також має певну рацію, але при цьому потрібно враховувати, що, з одного боку, наявність високого виробничого, наукового, кадрового потенціалу

підприємства може сприяти зростанню ділової активності підприємства, а з іншого боку, висока ділова активність підприємства, як підкреслює Т.В. Польова [27], має сприяти формуванню цього високого виробничого, наукового і кадрового потенціал підприємства.

Комплексний підхід, який на наше переконання є основним, передбачає одночасне застосування декількох підходів (а в певних випадках – всіх підходів) до встановлення означення поняття «ділова активність підприємства». Дійсно, аналіз наведених на рис. 1.1 підходів показує, що практично не можливо охарактеризувати суть поняття «ділова активність підприємства» за допомогою використання тільки одного підходу. У будь-якому випадку, ділова активність підприємства виявляється у декількох напрямках, тобто певні дії підприємства в одному напрямі обов'язково будуть впливати на результати його діяльності в інших напрямках і взаємодіяти з ними.

Це підтверджує складність пропонування універсального трактування поняття «ділова активність підприємства», оскільки в цьому трактуванні прийдеться перераховувати всі напрями, які так чи інакше пов'язані з діловою активністю підприємства.

Тому нами пропонується відійти від такого підходу і сформулювати поняття «ділова активність підприємства» так, щоб воно не перераховувало всі напрями (функції) ділової активності, а віддзеркалювало глибинну суть діяльності підприємства. А саме: ділова активність підприємства – це намагання (сукупність зусиль та заходів) підприємства досягти в існуючих економічних умовах найкращих результатів у різних сферах діяльності (виробничій, економічній, фінансовій, інноваційній, кадровій тощо) шляхом використання своїх власних конкурентних (або інших) переваг та/або пошуку нових.

Далі проведено дослідження таких характеристик ділової активності підприємства, як їх види, рівні вияву, стадії, суб'єкти оцінювання тощо.

В сучасній економічній літературі є багато напрацювань з цих питань. На основі проведеного аналізу низки наукових праць (див. [28], [29], [30], [31], [32] та

інші) нами пропонується для практичного використання така класифікація ознак і видів ділової активності підприємства, яку наведено на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Класифікація ознак і видів ділової активності підприємства (Власна розробка)

Зробимо коротке пояснення та обґрунтування запропонованої нами класифікації ознак і видів ділової активності підприємства.

Ознака «за масштабом вияву» свідчить, що підприємство може виявляти свою ділову активність в межах всієї країни, регіону, області, міста тощо.

Ознака «за сутністю вияву» свідчить, що підприємство може виявляти свою ділову активність в різних сферах своєї діяльності: фінансовій, виробничій, інвестиційній, кадровій, організаційній, управлінській, зовнішньоекономічній, інноваційній, маркетинговій, логістичній тощо.

Ознака «за рівнем активності» характеризує ступінь вияву ділової діяльності підприємства в тій чи іншій сфері діяльності (або загалом). Переважна більшість авторів виокремлює три основні рівні ділової активності підприємства: високий, середній і низький, хоча у цьому контексті, на наш погляд, можна виокремити й інші рівні ділової активності, наприклад, вище середнього, незадовільний тощо.

Передумови віднесення ділової активності підприємства до того чи іншого рівня також не є вичерпними, але основні з них, на наш погляд, можна згрупувати так, як це наведено на рис. 1.3.

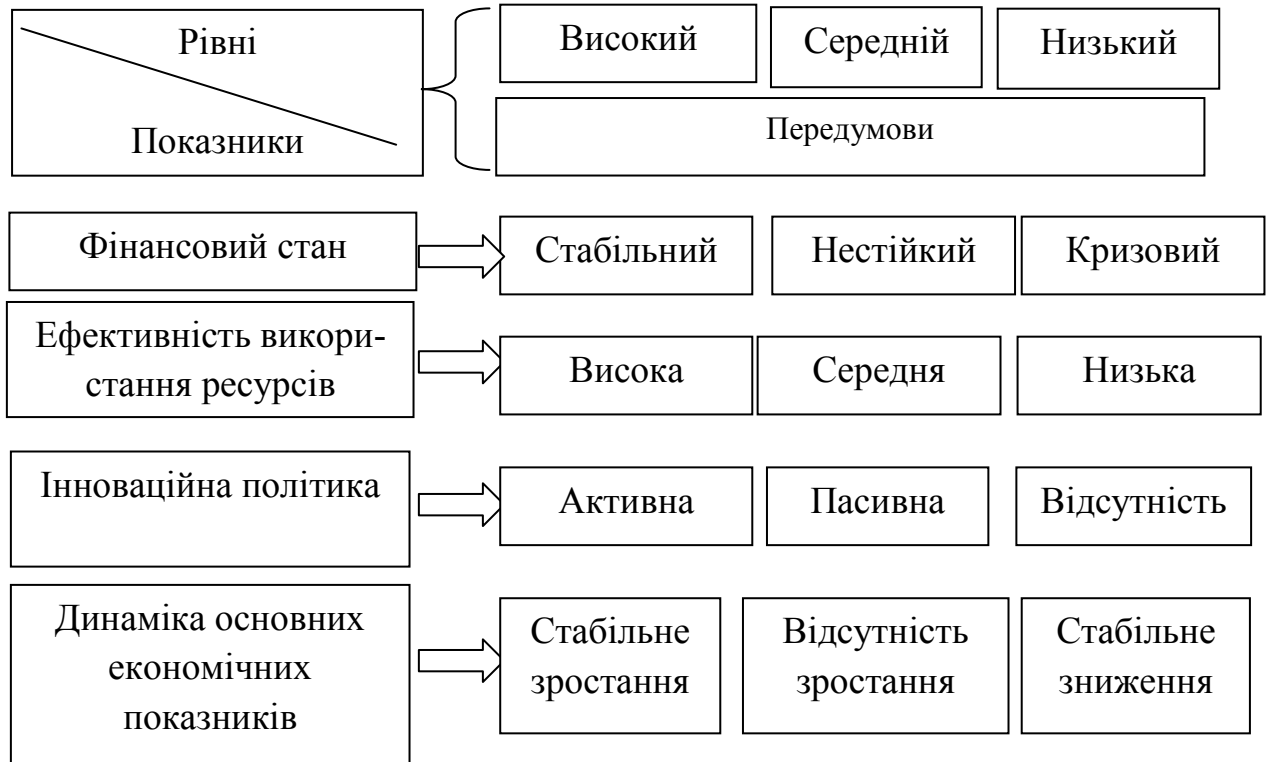


Рисунок 1.3 – Рівні ділової активності підприємства (Власна розробка)

Ознака «за стадією життєвого циклу» свідчить, що напрями ділової активності підприємства і сама ділова активність залежить від того, на якій стадії життєвого циклу перебуває підприємство: а) на етапі створення нової продукції; б) на етапі її впровадження; в) на етапі активного зростання обсягів реалізації цієї продукції; г) на етапі «зрілості» продукції; на етапі «старіння» продукції. Як зазначається в [33], [34], для кожного із цих етапів напрями ділової активності підприємства будуть різними (див. рис. 1.4).

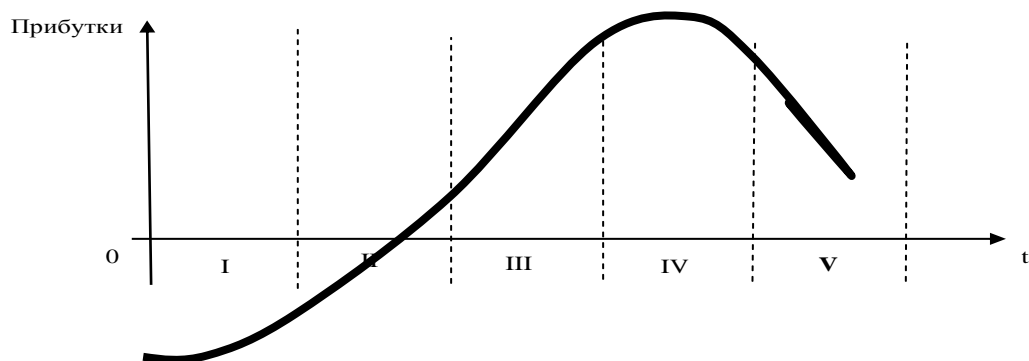


Рисунок 1.4 – Крива і стадії життєвого циклу продукції підприємства (за [34])

На основі аналізу низки наукових праць (див [3], [33] та інші) нами складено таблицю, в якій відображені напрями ділової активності підприємства залежно від стадії життєвого циклу як самого підприємства, так і його продукції (див. таблицю 1.2).

Таблиця 1.2 – Напрями ділової активності підприємства залежно від стадії життєвого циклу підприємства та його продукції (Власна розробка)

Стадії життєвого циклу				
I. Розроблення продукції	II. Виведення продукції на ринок	III. Зростання	IV. Зрілість	V. Старіння (занепад)
Активізація науково-дослідних, конструкторських, технологічних робіт. Активізація організаційної підготовки виробництва. Ринкова апробація продукції, формування стратегії виходу підприємства на ринок, тощо.	Якнайшвидше налагодження технологічного процесу. Активізація випуску невеликої партії продукції. Коригування стратегії виходу на ринок. Активізація пошуку каналів збуту продукції тощо	Сприяння стрімкому збільшенню обсягів реалізації нової продукції, доходу та прибутку (шляхом реклами тощо). Залучення додаткової робочої сили. Залучення інвестицій. Зростання заробітної плати працюючих тощо.	Підтримка існуючих обсягів виробництва, доходів та прибутків (шляхом ремаркетингу тощо). Уповільнення темпів падіння цін на продукцію шляхом запровадження додаткових послуг тощо.	Протидія різкому зниженню обсягів збуту продукції, доходу і прибутків. Залучення до співпраці надійних і постійних клієнтів. Застосування знижок з ціни. Активізація розробки нових видів продукції, тощо

Аналізуючи інформацію, наведену в таблиці 1.2, можна зробити висновок, що підприємство та його продукція проходять п'ять основних стадій життєвого циклу, після чого відбувається або процес ліквідації підприємства, або його реструктуризації (реорганізації), або оновлення його основних засобів, або його адаптації до нових реалій ринкового середовища тощо. На кожній із цих стадій підприємство зосереджується на певному напрямі ділової активності, який найбільше впливає на швидкість настання (або не настання) наступної стадії життєвого циклу розвитку підприємства та його продукції.

Ознака «за відношенням до самого підприємства» свідчить, що ділова активність підприємства може бути спрямована як на зовнішнє (так звана зовнішня активність), так і на внутрішнє середовище підприємства (так звана внутрішня активність). Дослідження з цього приводу наведено нами на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 – Види ділової активності за ознакою «відношення до самого підприємства» (власна розробка)

Аналізуючи інформацію, наведену на рис. 1.5, потрібно підкреслити тісний взаємозв'язок між внутрішньою і зовнішньою діловою активністю підприємства. Як зазначається в [35], [36], [37], внутрішня ділова активність підприємства (наприклад, укладання працівниками вигідних контрактів, вибір оптимальних каналів збуту продукції тощо) створює умови для зростання зовнішньої активності (наприклад, активізації співпраці з закордонними фірмами). І навпаки, активізація співпраці з закордонними фірмами створює умови для розробки нових положень про стимулювання працівників підприємства за своєчасне та якісне виконання укладених договорів, за економію ресурсів тощо. При цьому буде підвищуватися ділова репутація і імідж самого підприємства, внесок в які зробили як внутрішня, так і зовнішня ділова активність підприємства.

Ознака «за часовим інтервалом» поділяє ділову активність підприємства на поточну, тактичну, стратегічну, прогнозу. Назва такої ділової активності збігається з тими задачами, які ставить перед собою підприємство на певний період часу.

Ознака «за ступенем реальності» поділяє ділову активність підприємства на фіктивну (тобто імітаційну), реальну та потенційну. Фіктивна ділова активність передбачає імітацію ділової активності підприємства, яка здійснюється з метою уведення в оману інших суб'єктів ринку і досягнення на цьому певних переваг (наприклад, підписання підприємством-банкрутом вигідного контракту). Реальна активність здійснюється з метою досягнення певних результатів діяльності і досягнення поставленої мети. Потенційна ділова активність, як стверджується в [25], передбачає діяльність підприємства без встановлення конкретних кількісних результатів. Тобто, кількісна результативність при такій діловій активності або відсутня взагалі, або знаходиться на низькому рівні.

Ознака «за рівнем охоплення підприємства» виокремлює ділову активність підприємства як єдиного цілого (так звана інтегральна активність), так і ділову активність його окремих структурних підрозділів чи напрямів діяльності (так звана локальна ділова активність).

Ознака «чутливість до змін зовнішнього та внутрішнього середовища», як зазначається в [8], свідчить про циклічність (або залежність) ділової активності підприємства від тих чи інших факторів. Наприклад, така ділова активність характерна для підприємств із сезонним циклом виробництва продукції, туристичних фірм тощо.

Підсумовуючи все сказане вище, можна зробити висновок, що існує безліч напрямів і видів ділової активності підприємства та підходів до їх оцінювання. І щоб встановити узагальнений (комплексний) показник ділової активності підприємства, потрібно проаналізувати інформацію про всі складові ділової активності підприємства, що у практичній діяльності є дуже складним завданням. Разом з тим, розрахунок узагальненого показника ділової активності підприємства є край важливим, оскільки слугує основою для розроблення і ухвалення різних управ-

лінських рішень щодо підвищення не тільки ефективності ділової активності підприємства, але й ефективності діяльності підприємства загалом.

Щоб розв'язати цю проблему, більшість авторів (див. [37] та інші) пропонує розраховувати узагальнений показник ділової активності підприємства на основі аналізування фінансових показників діяльності підприємства, оскільки саме в цих показниках найбільш повно віддзеркалюються кінцеві результати роботи підприємства, а значить і його ділова активність.

При цьому виникає проблема, яким чином утворити цей узагальнений (комплексний) показник ділової активності підприємства. З цього питання також існує багато рекомендацій. Так, Дончак Л.Г. та Ціхановська О.М. [5] пропонують для оцінювання рівня ділової активності підприємства використовувати коефіцієнт ділової активності $K_{д.а.}$, який розраховується за формулою:

$$K_{д.а.} = \frac{ЧД}{А + ОА + КЗ + ДЗ + МЗ + ВК + ОЗ}, \quad (1.1)$$

де ЧД – чистий дохід підприємства від реалізації продукції;

А – середньорічна вартість активів підприємства;

ОА – середньорічна вартість оборотних активів підприємства;

КЗ – середньорічна вартість кредиторської заборгованості;

ДЗ – середньорічна вартість дебіторської заборгованості;

МЗ – середньорічна вартість матеріальних запасів;

ВК – середньорічна вартість власного капіталу;

ОЗ – середньорічна вартість основних засобів.

На наш погляд, такий підхід є не дуже вдалим, оскільки у знаменнику цієї формули деякі показники повторюються. Так, такі показники, як середньорічна вартість оборотних активів та середньорічна вартість основних засобів входять до складу самих активів, тому включення цих показників у формулу (1.1) складно логічно пояснити. Тому, на наше переконання, більш доцільним для оцінювання стану та ефективності ділової активності підприємства є використання формули під назвою «золоте правило економіки».

Тобто, ефективність ділової активності підприємства у звітному періоді зростатиме, якщо виконується умова, яке має вигляд:

$$\Delta T_{\text{чп}} > \Delta T_{\text{чд}} > \Delta T_{\text{А}} > 100\%, \quad (1.2)$$

де $\Delta T_{\text{чп}}$ – темпи приросту чистого прибутку підприємства, %;

$\Delta T_{\text{чд}}$ – темпи приросту чистого доходу підприємства, %;

$\Delta T_{\text{А}}$ – темпи приросту середньорічної вартості активів підприємства, %.

Тобто загальну ділову активність підприємства можна вважати ефективною, якщо темпи зростання чистого прибутку підприємства перевищують темпи зростання чистого доходу підприємства, а темпи зростання чистого доходу підприємства перевищують темпи зростання середньорічної вартості його активів.

Далі визначимо коло суб'єктів, які з різних причин здійснюють оцінювання рівня ділової активності того чи іншого підприємства, а також зміст досліджуваних ними питань. Напрацювання з цього приводу наведено нами в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Потенційні оцінювачі рівня ділової активності підприємства

Суб'єкти оцінювання	Основні питання, які досліджуються
Кредитори	Стан ліквідності підприємства. Кредитна історія підприємства. Своєчасність сплати процентів за отримані раніше кредити тощо
Споживачі	Рівень цін. Якість продукції. Наявність знижок. Наявність додаткових послуг. Турбота про покупців. Якість обслуговування тощо
Податкові органи	Стан сплати податків. Фінансовий стан підприємства тощо
Державні органи	Наявність кваліфікованого менеджменту. Дотримання чинного законодавства
Постачальники	Умови постачання продукції. Платоспроможність підприємства. Канали збуту продукції. Якість рекламних звернень тощо
Конкуренти	Собівартість продукції підприємства. Наявність необхідних запасів матеріалів, сировини тощо. Можливість промислового шпигунства. Наявність на підприємстві кризових менеджерів тощо
Персонал підприємства	Величина заробітної плати та можливості її зростання. Умови праці. Наявність системи матеріального стимулювання працівників за різні досягнення
Засоби масової інформації	Імідж та ділова репутація підприємства тощо

Виявлення потенційних оцінювачів ділової активності підприємства є, на наш погляд, дуже важливим для будь-якого підприємства, оскільки саме на ці категорії оцінювачів мають бути розроблені заходи, які підвищать вплив підприємства на розв'язання питань, які: а) найбільше цікавлять потенційних оцінювачів; б) безпосередньо пов'язані з досягненням мети самого підприємства.

І на завершення проаналізуємо значення ділової активності підприємств в сучасних умовах їх розвитку. Так, С.В. Адонін, Ю.М. Калашнікова, А.А. Смелінський [38] підкреслюють, що в сучасних надскладних умовах господарювання саме ділова активність підприємств є одним з важливих факторів, що визначають не тільки фінансову стабільність підприємств, але і їх здатність до інноваційного розвитку в поточному періоді і в майбутньому. І без управління своєю діловою активністю підприємствам буде дуже складно або загалом неможливо досягти ефективного функціонування і динамічного розвитку.

При цьому зазначені вище автори [38] підкреслюють, що встановлення рівня ділової активності підприємства неможливо без аналізування фінансового стану підприємства. Встановлення рівня ділової активності підприємства дає також можливість виявити сильні та слабкі сторони підприємства; визначити рівень використання виробничого, фінансового, кадрового, інноваційного, інтелектуального тощо потенціалів підприємства.

Інша група дослідників – Хома І.Б. та Рій М.М. [39] – вбачає у понятті «ділова активність підприємства» її здатність активно впливати на підвищення як конкурентоспроможності продукції підприємства, так і самого підприємства, а також сприяти мобілізації внутрішніх ресурсів виробництва для забезпечення сталого економічного розвитку підприємства.

Тобто, більшість авторів дійшли до висновку, що саме ділова активність підприємства *найповніше характеризує* намагання підприємства покращити результати своєї діяльності, оскільки включає в себе оцінювання ступеня напруженості встановлених планів і рівня їх виконання за всіма видами діяльності підприємства; визначає особливості управління ефективністю всіма видами діяльності підприємства; спрямовує діяльність підприємства на досягнення поставленої мети, ефективне використання всіх видів ресурсів, досягнення підприємством ринкової конкурентоспроможності і фінансової стійкості; формування сучасного інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємства тощо.

Тому управління діловою активністю підприємства в сучасних умовах господарювання є однією із основних задач будь-якого підприємства.

1.2 Управління діловою активністю підприємства: суть, особливості, принципи, алгоритм розробки системи управління діловою активністю

Діловою активністю підприємства, як і будь-якою його діяльністю, потрібно управляти. Слід зазначити, що наразі в науковій літературі є багато тлумачень поняття «управління діловою активністю підприємства». Проаналізувавши певну кількість літературних джерел, нами виписані деякі тлумачення цього поняття. Зібраний матеріал наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Тлумачення поняття «управління діловою активністю підприємства» сучасними дослідниками

Автори	Означення понять «управління діловою активністю» підприємства
С.В. Адонін та інші [38]	Це... вплив управління бізнесом на процеси створення, розподілу та перерозподілу всіх видів ресурсів з метою подальшого вдосконалення господарських операцій підприємства загалом..
І.Б. Хома, М.М. Рій [39]	(Це)...провідне місце в системі управління підприємством, оскільки генерує його спроможність до зростання його вартості...і здійснюється за трьома напрямками: соціально-економічне управління, управління ефективністю виробничих процесів та управління прибутками...
Л. Гелловей (цит. по [40])	Це (управління) усіма видами діяльності, які пов'язані зі свідомим перетворенням (трансформацією) матеріалів та інформації
Конспект лекцій [41]	Це управління діяльністю, що пов'язана зі створенням товарів чи послуг
В.О. Василенко [42]	Це синонім виробничого управління організацією
Л.І.Федулова [43]	Це система реалізації управлінських рішень щодо розробки, проектування, планування, контролю, забезпечення та організації функціонування виробничих систем підприємства
Г.І. Капінос [40]	Це цілеспрямовані управлінські дії щодо розробки, використання та вдосконалення виробничих систем, на основі яких виготовляється основна продукція або послуги підприємства (організації)
О.М. Овдіюк та інш. [44]	Це різновид функціонального менеджменту
Л.О. Лопатенко [45]	Це цілеспрямована діяльність з управління операціями придбання необхідних ресурсів, їх трансформації в готовий продукт (товар, послугу) з подальшою поставкою його споживачу
Р. Чейс та Н. Аквілано (цит. по [46])	Це управління всіма ресурсами, необхідними для виробництва продукції та надання послуг
Сег Лі та М. Шнайдер'янс (цит. по [46])	Це наука про концепції, методи, процедури, технології, які використовуються управлінцями в процесі створення та функціонування операційної системи
П.І. Белінський [47]	Це сукупність ... форм управління виробництвом, яка має на меті підвищення його ефективності та збільшення прибутку; це управлінський процес, спрямований на формування виробництва на засадах оптимального використання ресурсів...

Аналізуючи наведені в таблиці 1.4 точки зору різних авторів на сутність терміну «управління діловою активністю підприємства», можна зробити висновок, що всі наведені означення близькі за змістом, оскільки являють собою управлінську діяльність, в результаті якої розробляються та приймаються ті чи інші рішення зі створення підприємством певної продукції шляхом перетворення вхідних ресурсів всіх видів (так звані «входи») у готову продукцію (так звані «виходи»). Тому ми погоджуємося з твердженням низки авторів (див. [38]), що управління діловою активністю підприємства практично означає управління його виробничою, комерційною і фінансовою діяльністю, хоча, на наш погляд, управління діловою активністю підприємства охоплює і інші сфери діяльності підприємства: соціальну, інноваційну, інноваційну, екологічну тощо.

Оскільки управління діловою активністю підприємства є, як було відмічено зокрема в [44], різновидом виробничого менеджменту, то, на наш погляд, доцільно проаналізувати принципи, на яких підприємства можуть організовувати управління діловою активністю. В науковій літературі різними авторами наводиться різна кількість принципів управління цією діяльністю. Так в [45] наводиться 9 принципів виробничого менеджменту, в [48] – 6 принципів тощо.

На наш погляд, доцільно виокремити 9 основних принципів управління діловою активністю підприємства, наведених нами на рис. 1.6.

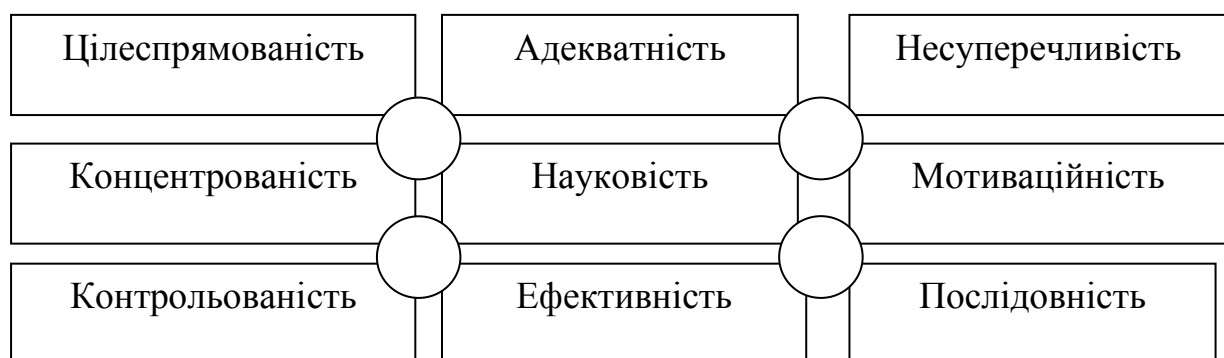


Рисунок 1.6 – Принципи управління діловою активністю підприємства (Власна розробка)

Дамо коротке пояснення запропонованих нами принципів.

Так, *цілеспрямованість* передбачає, що управління діловою активністю підприємства має бути спрямоване на вирішення конкретних проблем та задач, які

стоять перед підприємством та кожним із його підрозділів в конкретний момент часу та на перспективу.

Адекватність – означає відповідність методів управління діловою активністю підприємства тим виробничим, технологічним, фінансовим, соціальним тощо процесам, які існують на підприємстві.

Несуперечливість — передбачає наявність чіткої взаємодії між ієрархічними управлінськими рівнями та ланками організаційної структури управління підприємством з питань забезпечення процесу підвищення ділової активності цього підприємства.

Концентрованість – означає зосередження зусиль усіх працівників підприємства і структурних підрозділів на вирішенні основних завдань, поставлених перед ними керівництвом підприємства.

Науковість – передбачає врахування передових досягнень науки в галузі менеджменту та управління діловою активністю підприємства, застосування обґрунтованих (оптимальних) критеріїв при розробленні та реалізації управлінських рішень тощо.

Мотиваційність – передбачає запровадження для працівників підприємства моральних, організаційних і матеріальних стимулів, спрямованих на підвищення зацікавленості працівників у реалізації поставлених перед ними завдань та виконання прийнятих управлінських рішень.

Контрольованість – передбачає наявність на підприємстві постійного контролю над ходом виявлення ділової активності працівників (підрозділів), а також постійне аналізування досягнутих результатів та виявлених відхилень тощо.

Ефективність – передбачає, що розвиток ділової активності підприємства та його працівників має відбуватися при використанні мінімального обсягу матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Послідовність – означає, що всі управлінські рішення та заплановані дії мають відбуватися у певному, наперед визначеному порядку, хоча в певних випадках ці дії можуть мати циклічний характер, тобто регулярно повторюватися через певні проміжки часу.

Далі проаналізуємо фактори, які в сучасних умовах впливають на стан та ефективність ділової активності підприємства. Аналіз низки наукових праць показав (див. [49], [50] та інші), що переважна більшість дослідників вважає, що основними факторами, які формують напрями ділової активності підприємства, є *зовнішнє та внутрішнє середовище*, в якому працює підприємство. Не випадково, Н.Б. Кашена, О.О. Горошанська, Т.В. Польова [37] назвали це середовищем бізнес-середовищем. При цьому, завданням ділової активності підприємства є розроблення варіантів реагування підприємством на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища на випадок, якщо така ситуація стане актуальною.

На основі аналізу вищенаведених наукових праць, а також користуючись результатами дослідження С.В.Шаталюка [51], виокремо основні фактори бізнес-середовища, які впливають на зміст ділової активності підприємства (рис. 1.7).

Дамо коротке пояснення наведеної нами класифікації факторів, що впливають на зміст ділової активності підприємства (див. рис. 1.7). Так, всі фактори впливу можна поділити на дві великі групи: зовнішні та внутрішні.

Зовнішні фактори – ці такі фактори, які формують зовнішнє середовище, в якому працює підприємство. Зовнішні фактори впливають на зміст ділової активності підприємств переважно опосередковано, надаючи їм інформацію про те, які проблеми стають перед країною, в яких напрямках доцільно розвиватися підприємствам. На нашу думку, до таких зовнішніх факторів належать: а) попит на ті чи інші види продукції, який сформувався в цей час в країні, регіоні тощо або складеться на перспективу, а також можливі коливання цього попиту; б) наявні та потенційні джерела та постачальники всіх видів ресурсів, які надходять на підприємство; в) існуючий рівень конкуренції в галузі; г) стан науково-технічного прогресу в галузі, де працює підприємство; д) стан екології в країні (регіоні); е) рішення Уряду, які приймаються в країні з тих чи інших економічних, політичних та інших питань; д) а також різні випадкові фактори. Причому, оскільки підприємство функціонує в певному соціально-економічному просторі, нормативно-правову базу якого формує держава, то ділова активність будь якого підприємства неможлива без врахування рішень державних органів.

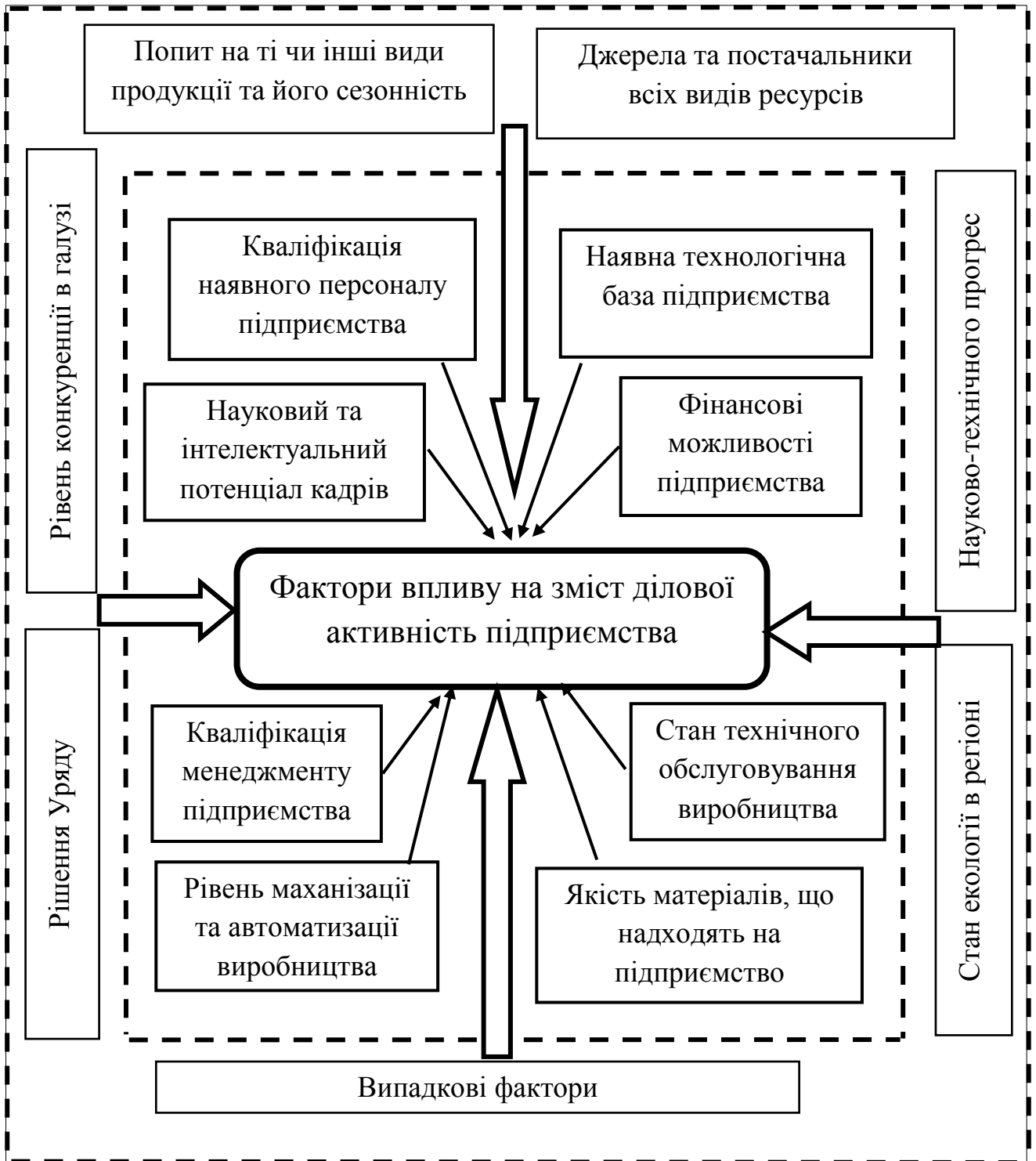


Рисунок 1.7 – Основні фактори, які впливають на зміст ділової активності підприємства ([51] з власними доопрацюванням)

Внутрішні фактори (див. рис. 1.7) – ці такі фактори, які існують в середині підприємства і які безпосередньо впливають на зміст його ділової активності. На наш погляд, до таких факторів можна віднести: а) кваліфікацію наявного персоналу підприємства, який може (або не може) виконувати ті чи інші технологічні

операції; б) стан наявної технологічної бази підприємства; в) існуючий рівень механізації та автоматизації технологічних процесів; г) рівень наукового та інтелектуального потенціалу кадрів підприємства, який здатен (або не здатен) розробляти та впроваджувати у виробництво прогресивні новації; д) стан технічного обслуговування виробництва; е) фінансові можливості підприємства, тобто здатність (або не здатність) підприємства отримувати кредити, залучати інвестиції тощо для розвитку своєї матеріально-виробничої бази; ж) рівень кваліфікації менеджменту підприємства (особливо ТОП-менеджерів) та обґрунтованість прийнятих ним управлінських рішень тощо; и) якість матеріалів, які надходять на підприємство і які використовуються для виробництва певної продукції тощо.

Зрозуміло, що наведений перелік факторів, які впливають на зміст ділової активності підприємства, не є повним, і за певних умов він може бути скоригований або доповнений іншими, більш важливими в цей момент часу факторами.

На основі аналізу стану зовнішнього і внутрішнього середовища, в якому працює підприємство, як стверджує низка вчених (див. [37], [38] та інші), підприємство має розробити стратегію свого розвитку. Як писав визнаний фахівець з стратегічного планування А.Д. Чандлер, стратегія – це визначення основних довгострокових цілей підприємства, адаптація плану дій та розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [52]. Інший відомий фахівець з менеджменту М.Портер наголошує, що стратегія – це створення для підприємства унікальної та вигідної позиції на ринку (див. за [53]).

Заслуговує на увагу думка відомих фахівців зі стратегічного управління А.Томпсона і Дж.Стрікланда, які визначають стратегію як план управління підприємством, який спрямований на покращення його позицій на ринку [54]. Іншими словами можна стверджувати, що стратегія – це зобов'язання підприємства діяти в певних умовах зовнішнього і внутрішнього середовища саме таким чином, а не іншим.

Наразі в економічній літературі є багато рекомендацій з приводу розробки стратегії розвитку підприємства ([2], [55], [56] та інші). В основі всіх цих рекомендацій лежить так званий SWOT-аналіз. Проаналізувавши ці наукові праці нами

складено укрупнений алгоритм розробки базової стратегії розвитку підприємства та основних показників його діяльності на встановлений період (див. рис. 1.8).

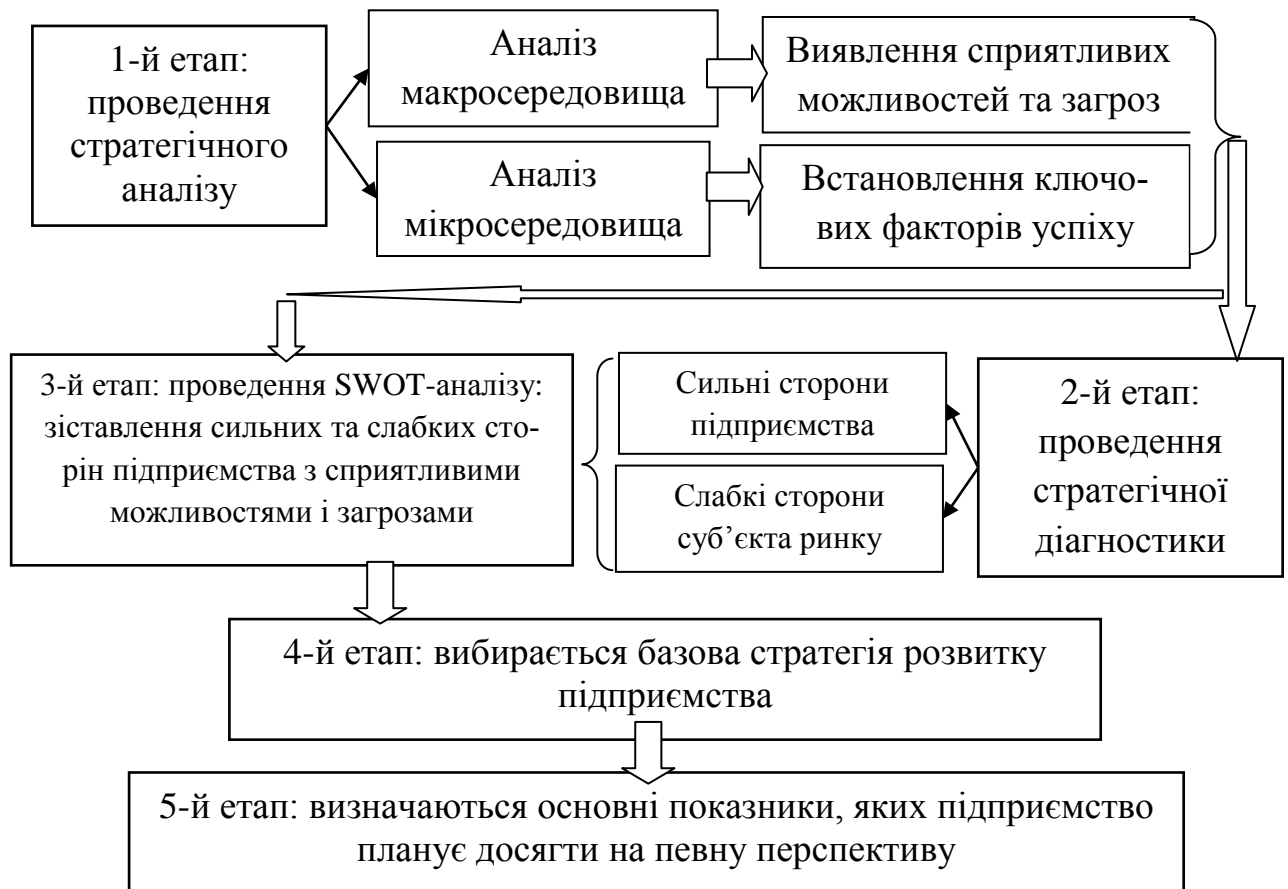


Рисунок 1.8 – Алгоритм розроблення базової стратегії розвитку підприємства (1-й етап розробки системи управління діловою активністю підприємства). (Власна розробка)

Зробимо пояснення окремих складових алгоритму розроблення базової стратегії розвитку підприємства.

Стратегічний аналіз (етап 1) передбачає проведення аналізу зовнішнього середовища і складається з аналізу макросередовища та мікросередовища. В результаті проведення макроекономічного аналізу виявляються фактори, які об'єктивно існують і на які підприємство безпосередньо впливати не може. Ці фактори можуть створювати загрози для функціонування підприємства або навпаки, відкривають перед ним сприятливі можливості для подальшого успішного розвитку.

В результаті проведення мікроекономічного аналізу виявляються фактори, на які підприємство може впливати. В результаті визначаються ключові фактори ус-

піху підприємства на цьому ринку, тобто такі фактори, які визначають конкурентоспроможність підприємства на цьому ринку.

Стратегічна діагностика (етап 2) передбачає визначення сильних і слабких сторін підприємства на обраному ринку. *Сильні сторони* – це особливі, унікальні, оригінальні або принаймні відмінні від конкурентів якості, які обумовлюють певні конкурентні переваги підприємства. *Слабкі сторони* – це якості, яких підприємству бракує порівняно з іншими суб'єктами, що працюють на цьому ринку.

SWOT-аналіз (етап 3) полягає в зіставленні сильних та слабких сторін підприємства з потенційними зовнішніми загрозами та сприятливими можливостями. В результаті SWOT-аналізу підприємство обрає базову стратегію свого розвитку (етап 4), тобто стратегію, яка визначає кінцеву мету діяльності підприємства на встановлену перспективу. Зазвичай, виокремлюють 6 видів базових стратегій розвитку підприємства [51]: виживання, стабілізації, зростання, обмеженого зростання, скорочення або ліквідації тощо (див. рис. 1.9).



Рисунок 1.9 – Основні види базових стратегій розвитку підприємства [51].

Так, базова стратегія виживання передбачає вихід підприємства з кризового стану в максимально короткі терміни. Базова стратегія стабілізації передбачає призупинення падіння обсягів продажу продукції та прибутків підприємства з наступним їх поступовим збільшенням. Базова стратегія зростання передбачає значне зростання обсягів виробництва, продажу та прибутків, що їх отримує підприємство. Базова стратегія обмеженого зростання є «м'яким» варіантом стратегії зростання. Вона також передбачає зростання обсягів виробництва, продажу

та прибутків, що їх отримує підприємство, але всі показники такого зростання встановлюються від досягнутого, тобто планується незначне, поступове збільшення (покращення) основних економічних показників діяльності підприємства. *Базова стратегія скорочення* (згортання) застосовується тоді, коли результати діяльності підприємства мають стійку тенденцію до погіршення, і всі заходи, які були до цього зроблені, не змогли цьому завадити. *Базова стратегія ліквідації* – це граничний випадок стратегії скорочення. Застосовується тоді, коли підприємство постійно отримує від’ємні результати від своєї діяльності або коли вид діяльності, яким займалося підприємство, був заборонений в цій країні.

Після обрання базової стратегії розвитку підприємства встановлюються цілі та показники (етап 5), яких підприємство планує досягнути у визначеній перспективі. Ці цілі мають бути змістовними, конкретними, досяжними, реальними, кількісно вимірюваними, мати стимулювальний вплив на працівників тощо.

Обґрунтування вибору базової стратегії розвитку підприємства є тільки першим кроком у розробці системи управління діловою активністю підприємства. Досягнення поставлених цілей та показників можливо шляхом розроблення та реалізації відповідних *функціональних стратегій*: підприємницької, виробничої, фінансової, комерційної, збутової, маркетингової, інвестиційної, інноваційної, кадрової, зовнішньоекономічної тощо. Саме ці стратегії формують перелік основних показників, які мають бути досягнуті підприємством.

Значення функціональних стратегій виявляється також і у тому, що вони формують показники розвитку підприємства, які викликають різний інтерес у різних груп «оцінювачів» ділової активності підприємства. Так, наприклад, споживачів продукції підприємства буде мало цікавити (чи загалом не цікавити), які обсяги інвестицій були вкладені в розробку продукції підприємства, але точно буде цікавити, яким чином підприємство «заохочує» їх до придбання цієї продукції.

Виходячи із цих міркувань, нами запропоновано алгоритм розроблення системи управління підвищенням рівня ділової активності підприємства (так званий II етап розроблення системи управління діловою активністю підприємства), який наведено на рис. 1.10 і який є продовженням рисунка 1.8.

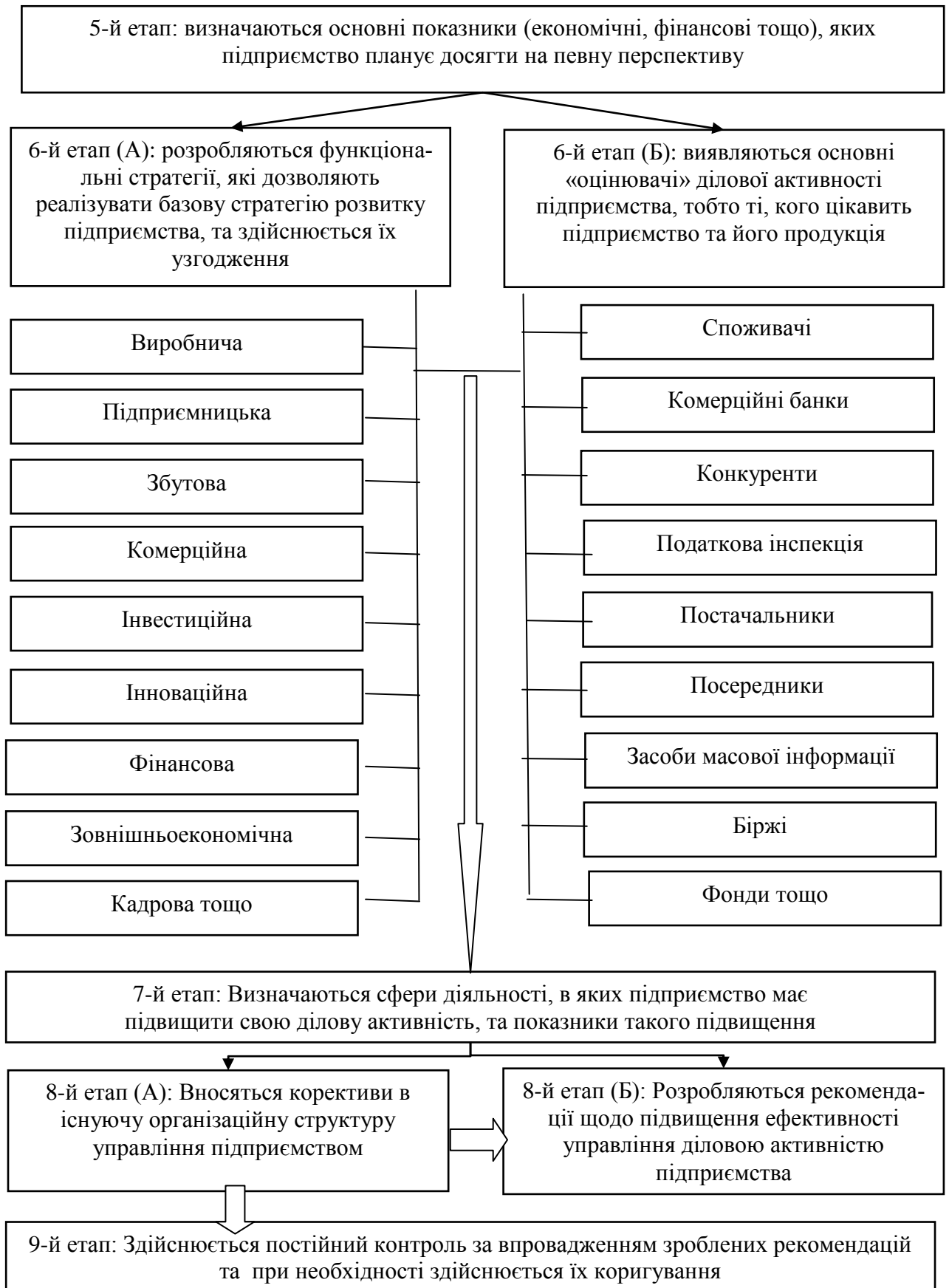


Рисунок 1.10 – Алгоритм розроблення системи управління підвищенням рівня ділової активності підприємства (II-й етап). Власна розробка

Аналізуючи запропонований нами алгоритм розроблення системи управління діловою активністю підприємства, який складається з 2-х етапів (рис. 1.8 та 1.10), можна зробити висновок, що для практичної реалізації цього алгоритму потрібно визначити функціональні стратегії розвитку підприємства (етап 6-А) та потенційних оцінювачів ділової активності підприємства (етап 6-Б, визначити сфери діяльності, в яких підприємство має підвищити свою ділову активність (етап 7), внести корективи в існуючу організаційну структуру управління підприємством (етап 8-А). Після цього (або паралельно) здійснюється розробка рекомендацій з підвищення ефективності управління діловою активністю підприємства (етап 8-Б) та організовується контроль за впровадженням і коригуванням зроблених рекомендацій (етап 9).

Розроблення функціональних стратегій є окремою темою наукових досліджень і не є об'єктом нашого розгляду. Ми тільки відмітимо, що в економічній літературі є багато напрацювань і рекомендацій щодо вибору цих стратегій (див. [57], [58], [59] та інші). Для прикладу наведено декілька класифікацій різних видів функціональних стратегій, які показано на рис. 1.11 [60], 1.12 [61]; 1.13 [62]; 1.14 [62] тощо.

Вид підприємницької стратегії	Сутність підприємницької стратегії
«Бути найспритнішим серед найкращих»	Ця стратегія характерна для фінансово потужних підприємств, оскільки постійне впровадження новацій дає їм можливість випереджати конкурентів
«Влучати у слабе місце»	Передбачає поліпшення (імітацію) того, що вже відомо, і за рахунок цього – формування конкурентних переваг
Пошук «економічної ніші»	Передбачає пошук такого місця (товару чи ринку) у певній сфері, яке дало б змогу перетворити підприємство в монополіста
Зміна цінностей та економічних характеристик продукту або ринку	Спрямована на зміну цінностей та характеристик продукту або ринку за рахунок фахової майстерності працівників і створення продукції з новими економічними характеристиками, новими цінностями тощо.

Рисунок 1.11. – Можливі види підприємницьких стратегій підприємства (наведено за [60])



Рисунок 1.12. – Можливі види виробничих стратегій підприємства (наведено за [61])

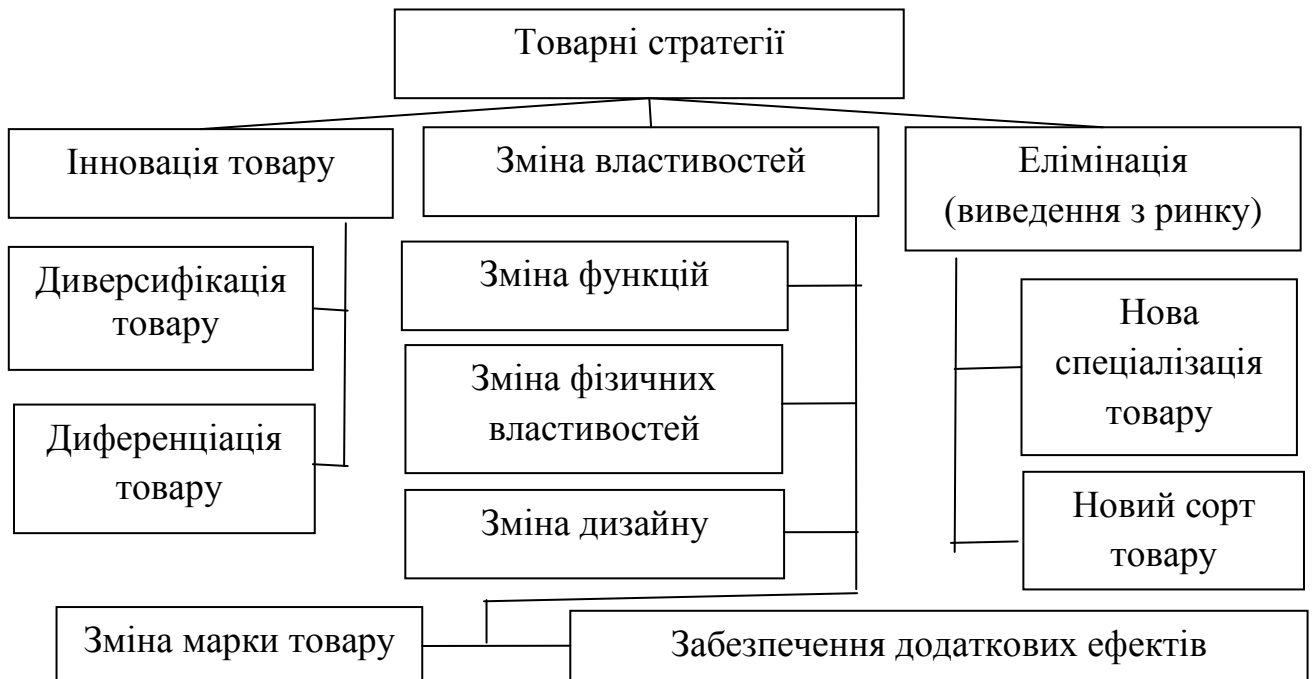


Рисунок 1.13. – Можливі види товарних стратегій підприємства (наведено за [62])



Рисунок 1.14. – Можливі види збутових стратегій підприємства (наведено за [63])

Зрозуміло, що наведений на рис. 1.11-1.14 перелік видів функціональних стратегій є далеко не повним. Але, як було зазначено вище, обрання того чи іншого виду функціональної стратегії є край важливим для того, щоб правильно обрати напрями підвищення ефективності управління діловою активністю підприємства.

Суттєвим моментом в підвищенні ділової активності підприємства є застосування дієвих методів управління цією активністю. Загальновідомо, що методи – це система правил і процедур впливу на працівників та трудові колективи підприємства з метою забезпечення виконання ними поставлених завдань і ухвалених управлінських рішень.

Проаналізувавши низку літературних джерел (див. [64] та інші), нами було встановлено, що при управлінні діловою активністю підприємства використовуються як загальні, так і специфічні методи управління, які віддзеркалюють специфіку самої ділової активності підприємства. Результати проведеного дослідження основних методів управління діловою активністю підприємства наведено на рис.1.15.



Рисунок 1.15 – Класифікація основних методів управління діловою активністю підприємства (за [64])

Так, *організаційні* методи являють собою сукупність засобів і прийомів прямого директивного впливу на формування певної організаційної структури підприємства та на формування організаційних відносин між працівниками і підрозділами підприємства. *Адміністративні* методи є методами прямого директивного

впливу на працівників підприємства та на трудові колективи і реалізуються у вигляді конкретних безальтернативних наказів, розпоряджень, завдань тощо. *Економічні* методи являють собою сукупність прийомів і засобів, які базуються на дії об'єктивних економічних законів і які найкраще сприяють виявленню матеріальної зацікавленості працівників підприємства в підвищенні ефективності своєї діяльності і ділової активності загалом. Соціально-психологічні методи — це способи впливу на працівників, які базуються на використанні в управлінні досягнень соціальної та загальної психології [40], а саме: формуванню в колективі сприятливого морально-психологічного клімату, розвитку індивідуальних здібностей кожного працівника, забезпеченню максимальної самореалізації особистості в діяльності підприємства, збільшенню у працівників бажання краще працювати тощо.

Разом з тим, як зазначається в [40], [64], в управлінні діловою активністю підприємства велике значення має використання специфічних методів, які враховують специфіку діяльності кожного працівника, підприємства загалом, сутність питань, які виникли у «оцінювачів» діяльності підприємства.

Основні види специфічних методів, які, на наш погляд, можуть застосовуватися в управлінні діловою активністю підприємства, наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Специфічні методи управління діловою активністю підприємства

Суть специфічного методу	Мета застосування методу
Опитування. Анкетування. Експертиза тощо.	Визначення думок «оцінювачів» (споживачів, постачальників, посередників, експертів, ЗМІ тощо) ділової активності підприємства про ефективність цієї діяльності та про проблеми, які виникли
Системний аналіз. Функціонально-вартісний аналіз. Економічний аналіз. Фінансовий аналіз тощо	Аналізування ситуації, яка виникла у виробничій, фінансовій, комерційній, інвестиційній та інших сферах діяльності підприємства
«Мозкова» атака. Метод колективного блокноту. Ділова гра тощо.	Генерування нових ідей щодо розв'язання проблем, які виникли
Економіко-математичне та інші види моделювання.	Прогнозування результатів від впровадження розроблених рішень з активізації ділової активності підприємства
Презентація. Виставки, Ярмарки. Переговори. Семінари. Диспути тощо	Аргументація зацікавлених осіб і оцінювачів щодо ефективності прийнятих підприємством управлінських рішень

І на завершення розгляду цього питання зазначимо, що система управління діловою активністю підприємства буде ефективною тільки в тому випадку, якщо вона (про що пише низка дослідників (див. [37], [38] та інші) буде дотримуватися певних правил. На основі аналізу наведених вище джерел нами пропонується така система основних правил управління діловою активністю підприємства, яку наведено на рис. 1.16.

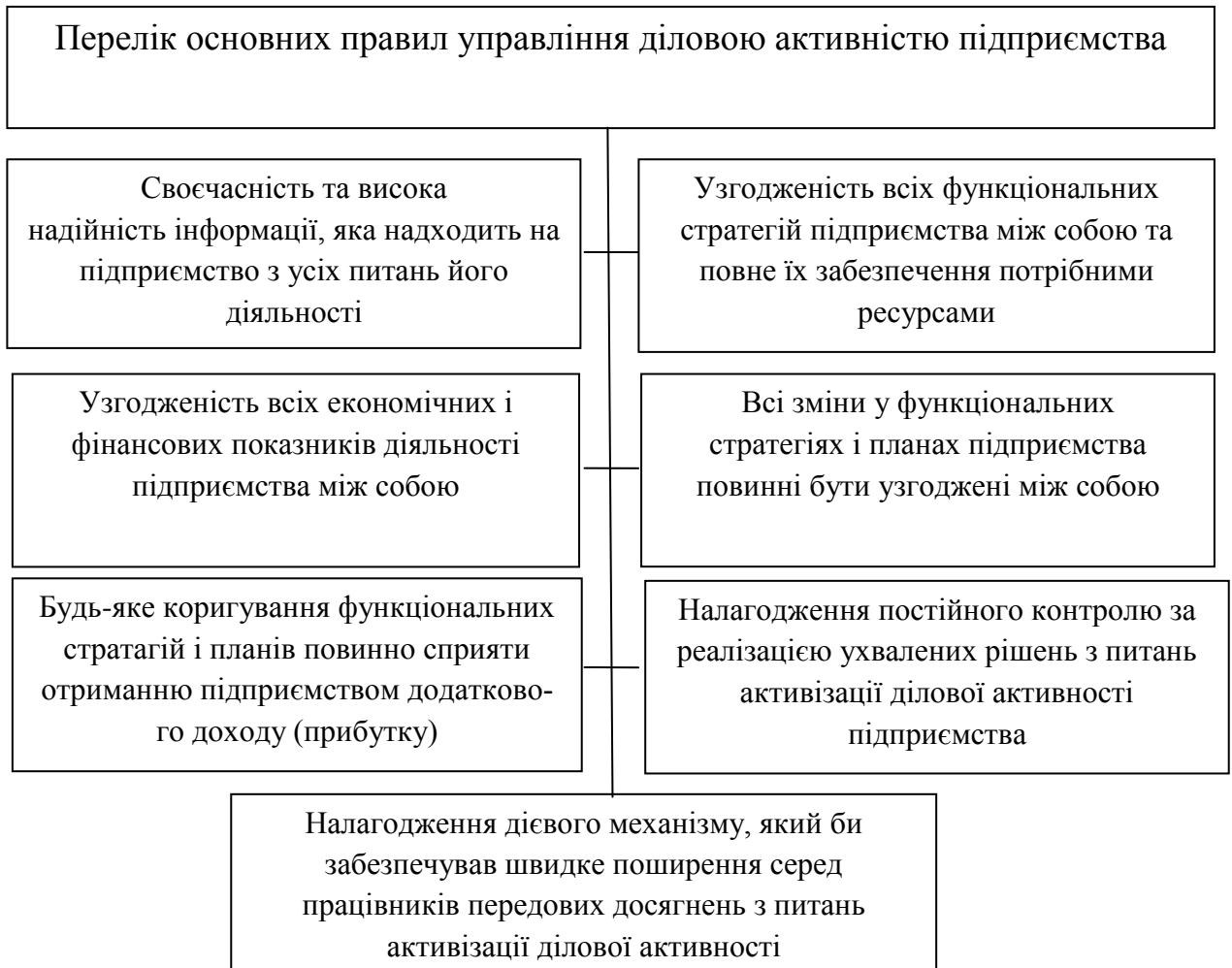


Рисунок 1.16 – Основні правила управління діловою активністю підприємства (Власна розробка)

Застосування вищенаведених правил управління діловою активністю підприємства дозволить, на наше переконання, суттєво підвищити ефективність управління діловою активністю підприємства.

Наступним питанням нашого дослідження є обґрунтування вибору показників і методик, за допомогою яких можна здійснювати оцінювання стану ділової активності підприємства.

1.3 Обґрунтування вибору показників і методик оцінювання стану та рівня ефективності ділової активності підприємства

Як вже було підкреслено раніше, оцінювання рівня ефективності ділової активності підприємства (див. рис. 1.3) є однією із важливих задач будь-якого суб'єкта господарювання, оскільки отримана інформація з цього питання слугує основою для розробки управлінських рішень, спрямованих на активізацію діяльності підприємства на тому чи іншому ринку.

Наразі потрібно констатувати, що в економічній літературі зустрічаються різні точки зору щодо складу показників, за допомогою яких може здійснюватися оцінювання ділової активності підприємства. Зокрема, Г.О. Крамаренко і О.Є. Чорна [65] пропонують оцінювати ділову активність підприємства низкою відносних показників, серед них: темпи зміни прибутку, обсягу реалізації, активів, капіталу підприємства; ефективність використання виробничих ресурсів (фондовіддача, продуктивність праці); коефіцієнти оборотності оборотних коштів, оборотності власного оборотного капіталу тощо, а також низка загальноновизнаних фінансових коефіцієнтів [65].

Подібну точку зору висловлює колектив авторів під керівництвом Г.Г.Кірейцева [66], який особливо робить наголос на використанні саме фінансових показників для оцінювання ділової активності підприємства, що, на наш погляд, має певний сенс.

Заслуговує на увагу думка д.е.н. В.О. Меця [18] про доцільність розрахунку індексу ділової активності підприємства $I_{ДА}$ за такою формулою:

$$I_{ДА} = O_{ок} \cdot P_{од}, \quad (1.3)$$

де $O_{ок}$ – оборотність оборотного капіталу підприємства, дні;

$P_{од}$ – рентабельність основного виду діяльності, відн. од.

О.І. Комаріст та А.І. Комаріст [36] пропонують показники, які характеризують ділову активність підприємства, розділити на *ключові показники* (для проведення експрес-аналізу) і *додаткові показники* (для проведення поглибленого аналізу). Ключовими показниками ці автори вважають чистий прибуток, коефіцієнт обо-

ротності оборотних активів, коефіцієнт оборотності власного капіталу тощо. Додатковими показниками можуть бути: коефіцієнт оборотності виробничих запасів, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, тривалість обороту кредиторської заборгованості, тривалість операційного циклу [36].

Автори М.І. Петренко [67] та Н.І. Власюк [68] пропонують для оцінювання ділової активності підприємства використовувати показники ефективності використання оборотних коштів підприємств, власного і залученого капіталу; стан кредитних відносин підприємства з комерційними банками; ста дебіторської і кредиторської заборгованості тощо.

В.О. Подольська та О.В. Яріш [9] стверджують, що для оцінювання ділової активності підприємства потрібно використовувати як якісні, так і кількісні (натуральні та вартісні) показники. Якісними показниками оцінювання ділової активності підприємства є: широта охоплення ринку продукцією підприємства; наявність продукції, що поставляється на експорт; ділова репутація підприємства, яка виявляється у вагомості клієнтів, що користуються продукцією або послугами підприємства тощо.

В [69] до показників ділової активності відносять: швидкість обороту матеріальних та фінансових ресурсів підприємства за відповідний період, швидкість обороту вкладеного в них капіталу; показники рентабельності (які є узагальнюючими і всебічно характеризують діяльність підприємства).

Значна кількість дослідників (див. [70] та багато інших), вважають, що оцінити стан та ефективність ділової активності підприємства можна за допомогою розрахунку низки показників, які відображають технічний рівень виробництва, що існує на підприємстві. Такими показниками можуть бути: рівень механізації та автоматизації виробничих процесів; впровадження нових прогресивних технологічних процесів; впровадження автоматизованого виробництва; удосконалення виробничої структури підприємства тощо.

Цікавий підхід до визначення показників оцінювання ділової активності підприємства запропонували Овчаренко Є.І. і Годящев М.О. [71], які навели класифікацію таких показників (див. рис. 1.17), хоча і не розкрили їх конкретної суті.

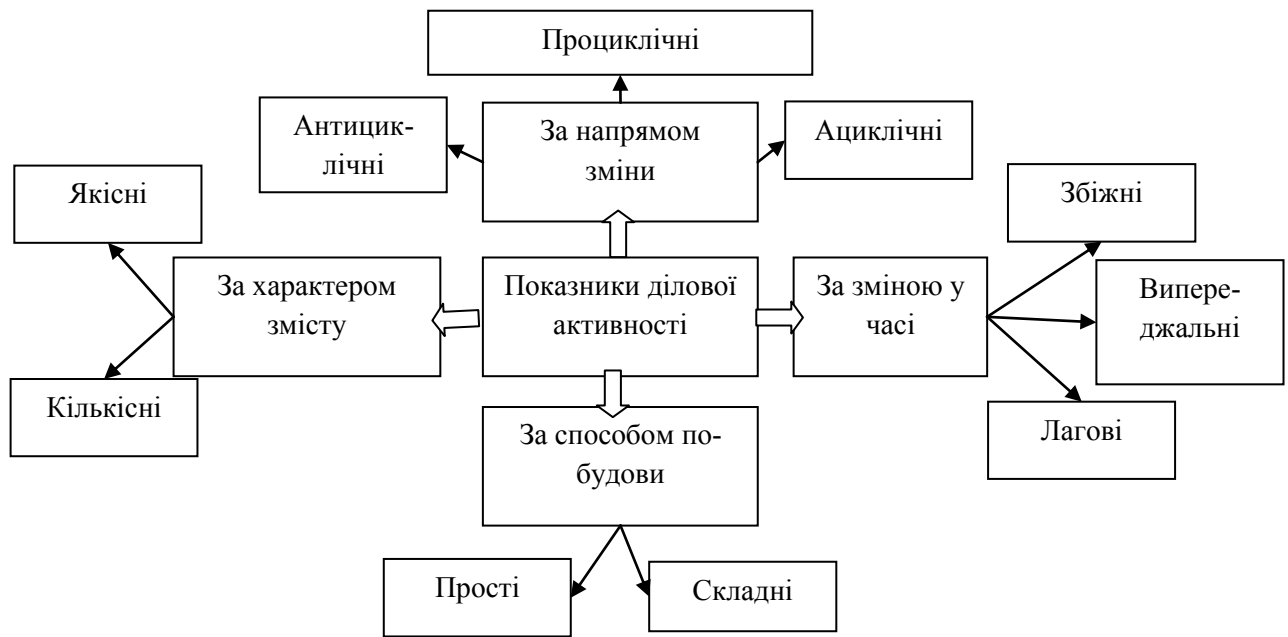


Рисунок 1.17 – Класифікація показників оцінювання ділової активності підприємства (за [71])

Проциклічні – це такі показники, які мають позитивну або негативну тенденції в ті чи інші періоди розвитку економіки країни і на які підприємство вплинути не може (процентні ставки в комерційних банках, обсяг грошової маси тощо). Антициклічні показники змінюються прямопропорційно змінам загальної ділової активності підприємства (стан виробничо-господарських запасів підприємств, плинність кадрів тощо). Ациклічні – це показники, інтенсивність яких слабо не пов’язана зі станом ділової активності підприємства (витрати споживачів, структура споживання тощо) [71].

А кількісне оцінювання стану ділової активності підприємства може бути зроблене за такими показниками: ступенем виконання плану виробництва та реалізації продукції (або основних видів продукції); забезпеченням запланованих темпів зростання фінансових ресурсів; рівнем ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів підприємства тощо [71].

Заслуговує, на наш погляд, думка, що при формуванні системи показників оцінювання ділової активності підприємства доцільно (якщо це має суттєве значення для проведення глибокого аналізу діяльності підприємства) виокремлювати показники внутрішньої та зовнішньої ділової активності ([72] та інш.).

При цьому ділову активність підприємства на зовнішніх ринках пропонується оцінювати за такими показниками: динаміка зміна частки продукції підприємства на певному закордонному ринку; обсяги партнерських зв'язків на зовнішньому ринку; обсяги експорту продукції; обсяги закордонних інвестицій; імідж підприємства на зовнішньому ринку (імідж – це спроектований фахівцями образ підприємства у свідомості споживачів), ділова репутація підприємства (тобто це нематеріальний актив підприємства, який дозволяє йому збільшувати кількість активних операцій, базуючись на здібностях керівників тощо).

Автори Гречко А.В. та Балагир Б.В. [73] для оцінювання ефективності виробничої діяльності підприємства і його ділової активності запропонували використовувати низку кількісних (натуральних та вартісних) показників, які вони згрупували у 4 групи, що наведено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Система показників оцінювання ефективності виробничої діяльності і ділової активності підприємства (складено за [73])

Загальні показники	Часткові показники		
	Показники ефективності праці	Показники підвищення ефективності використання основних засобів, обігових коштів і капітальних вкладень	Показники підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів
1. Зростання обсягу виробництва продукції у вартісному виразі 2. Виробництво продукції на 1 грн. витрат 3. Відносна економія основних виробничих засобів, нормативних коштів, матеріальних витрат, фонду оплати праці 4. Собівартість 5. Рентабельність 6. Прибуток	1. Темпи росту продуктивності праці 2. Частка збільшення виробництва продукції за рахунок підвищення продуктивності праці 3. Економія чисельності працівників 4. Зниження трудомісткості виробів	1. Фондовіддача – виробництво продукції на 1 грн. середньорічної вартості основних виробничих засобів 2. Виробництво продукції на 1 грн. середньорічної величини нормованих обігових коштів 3. Приріст обігових коштів відносно приросту товарної продукції 4. Відношення приросту прибутку до капітальних вкладень, які його зумовили 5. Термін відшкодування капітальних вкладень – відношення їх до суми приросту одержаного прибутку	1. Матеріальні витрати на 1 грн товарної продукції 2. Витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному виразі на 1 грн. товарної продукції 3. Відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції

Аналізуючи інформацію, яку наведено в таблиці 1.6, можна зробити висновок, що на сьогодні не існує єдиної загальновизнаної методики, за допомогою якої можна оцінити ефективність ділової активності підприємства, а є велика кількість різнопланових показників оцінювання, які взаємозалежні і взаємопов'язані між

собою, віддзеркалюють різноманітні сторони діяльності підприємства в різних напрямках, і що найголовніше, ці показники можуть бути розраховані різними способами, що ускладнює процедуру їх встановлення.

Окрім того, більшість із наведених в таблиці 1.6 показників є комплексними, тобто базуються на розрахунку інших, більш конкретних показників.

В результаті проведених досліджень (див. [74] та інші) нами було запропоновано власну класифікацію показників оцінювання стану і ефективності ділової активності підприємства, яку наведено на рис. 1.18.

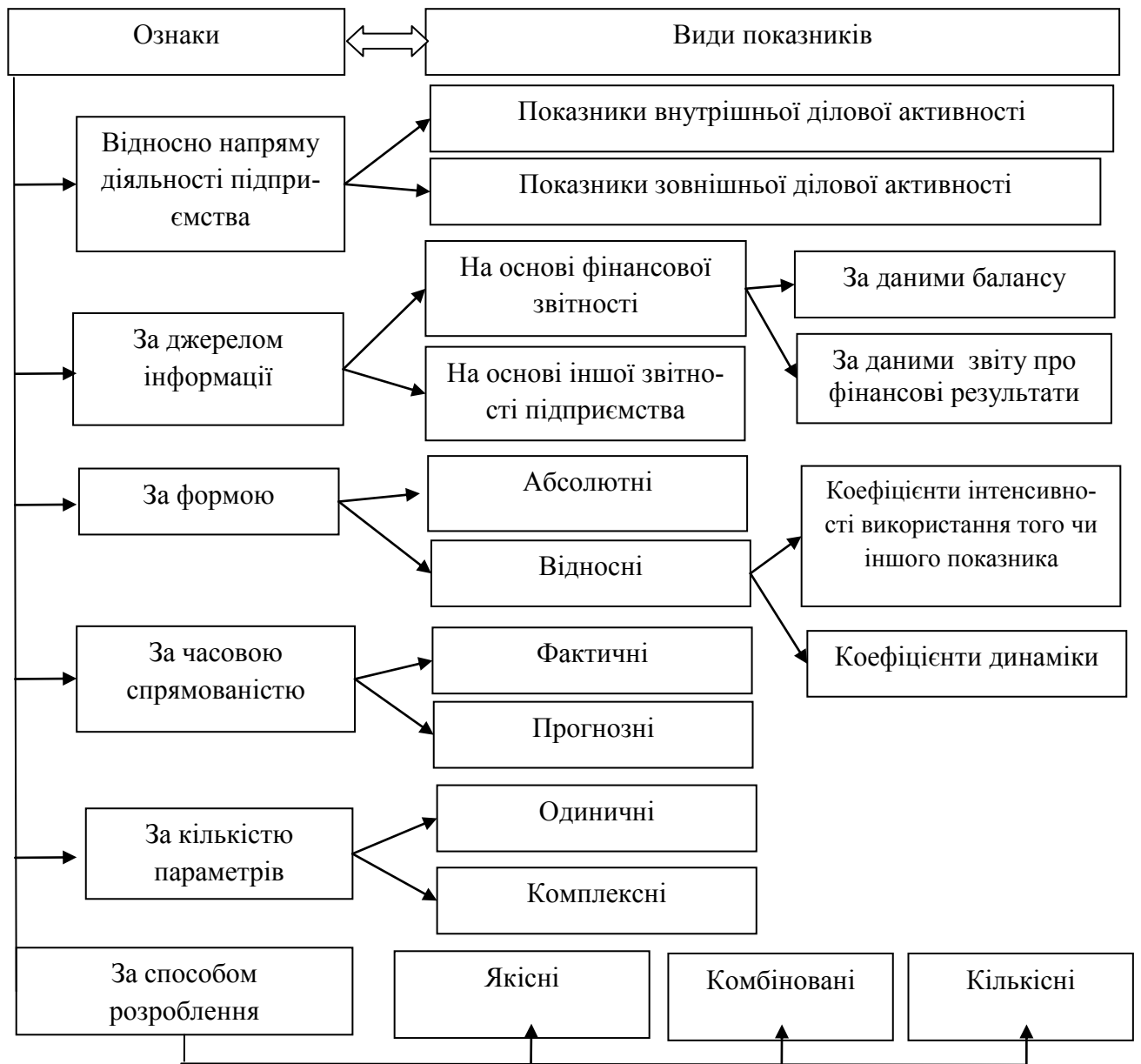


Рисунок 1.18 – Класифікація показників оцінювання ділової активності підприємства (Власна розробка)

Дамо коротку характеристику деяким наведеним вище показникам, а саме ви-
лам показників за ознакою «спосіб розроблення».

Якісні показники оцінювання – це загальноживані вирази, сутність яких є зро-
зумілою для всіх: «підприємство має високий рівень ділової активності», «підп-
риємство виготовляє якісну продукцію», «підприємство постійно нарощує обсяги
експорту своєї продукції», «підприємство активно опановує нові ринки», та бага-
то інших подібних висловлювань.

Комбіновані показники оцінювання стану та ефективності ділової активності
підприємства являють собою поєднання думок експертів, які здійснюють оціню-
вання тих чи інших сторін ділової активності підприємства за допомогою зазда-
легідь погодженої шкали оцінок: в балах, рейтингах, коефіцієнтах, частках тощо.
Потім виставлені оцінки обговорюються на спільних засіданнях і виносяться ек-
спертне рішення про стан та ефективність ділової активності підприємства.

І нарешті, *кількісні показники* оцінювання стану та ефективності ділової акти-
вності підприємства являють собою конкретні числові значення тих чи інших ре-
зультатів (сторін) діяльності підприємства. Зрозуміло, що таких показників може
бути дуже багато. Окрім того, кількісні показники тісно пов'язані між собою,
можуть бути виражені як в абсолютних значеннях, так і у відносних значеннях та
у вартісному вимірі.

Для того, щоб кількісні показники дійсно віддзеркалювали стан та ефектив-
ність ділової активності підприємства, потрібне виконання таких умов: інформа-
ція, яка використовується для розрахунку кількісних показників, має бути досто-
вірною, своєчасною, повною, зрозумілою, легкою для опрацювання тощо [2],
знаходитися у відкритому доступі і не становити комерційну таємницю для підп-
риємства.

З урахуванням сказаного вище, нами було запропоновано для оцінювання
стану та ефективності ділової активності підприємства використовувати 4 групи
кількісних показників:

1. Загальновідомі абсолютні показники, що характеризують чистий дохід під-
приємства, всі види прибутків тощо, а також темпи зростання цих показників.

2. Загальновідомі відносні показники, які характеризують рентабельність (або ефективність) окремих видів діяльності підприємства. Серед них:

а). Рентабельність виробничої (операційної) діяльності $P_{в-д}$ підприємства,:

$$P_{в-д} = \frac{\Pi_{опер}}{ЧД} \cdot 100\%, \quad (1.4)$$

де ЧД – чистий дохід підприємства в цьому році;

$\Pi_{опер}$ – величина прибутку от операційної діяльності підприємства;

б). Рентабельність основних та нормованих оборотних засобів $\rho_{ОЗ+ОБЗ}$:

$$\rho_{ОЗ+ОБЗ} = \frac{\Pi_{опер}}{ОЗ_{сер} + ОА_{сер}} \cdot 100\%, \quad (1.5)$$

де $ОЗ_{сер}$ – середньорічна вартість основних засобів підприємства;

$ОА_{сер}$ – середньорічна вартість оборотних активів підприємства;

в). Рентабельність (ефективність) активів підприємства P_a :

$$P_a = \frac{\Pi_{опер}}{A_{сер}} \cdot 100\%, \quad (1.6)$$

де $A_{сер}$ – середньорічна вартість активів підприємства в цьому році;

г). Рентабельність (ефективність) основних засобів підприємства $P_{оз}$:

$$P_{оз} = \frac{\Pi_{опер}}{ОЗ_{сер}} \cdot 100\%. \quad (1.7)$$

Примітка. Замість величини прибутку від операційної діяльності (див. пп. «а»), «б»), «в»), «г») може бути використано величину чистого прибутку, що його отримує підприємство.

д). Продуктивність праці працівників $\Pi_{пр}$ підприємства:

$$\Pi_{пр} = \frac{ЧД}{N}, \quad (1.8)$$

де N – середньорічна кількість працівників, що працюють на підприємстві, осіб.

3. Коефіцієнти оборотності окремих важливих складових виробничого та трудового потенціалу підприємства. Серед них:

а). Коефіцієнт віддачі основних засобів $K_{оз}$

$$K_{оз} = \frac{ЧД}{ОЗ_{сер}}. \quad (1.9)$$

б). Коефіцієнт оборотності (віддачі) оборотних активів $K_{обОА}$:

$$K_{обОА} = \frac{ЧД}{ОА_{сер}}. \quad (1.10)$$

в). Коефіцієнт оборотності виробничих запасів $K_{обВЗ}$:

$$K_{обВЗ} = \frac{ЧД}{ВЗ_{сер}}, \quad (1.11)$$

де $ВЗ_{сер}$ – середньорічна вартість виробничих запасів.

4. Загальновідомі фінансові коефіцієнти, такі як коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт фінансової стабільності, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт фінансової незалежності та коефіцієнт фінансової заборгованості та інші.

Але, користуючись наведеними вище показниками, потрібно пам'ятати, що як вдало висловили свою думку Сергєєва Є.К. та Євтеєва В.О. [75], «жоден окремо взятий кількісний показник не може бути визнаний універсальним для оцінювання ефективності ділової активності підприємства».

Разом з тим, як було зазначено в підрозділі 1.1, оцінювання рівня ефективності ділової активності підприємства можна зробити шляхом встановлення дотримання підприємством «золотого правила економіки», яке має вигляд (див. ф. 1.2):

$$\Delta T_{чп} > \Delta T_{чд} > \Delta T_A > 100 \%,$$

де $\Delta T_{чп}$ – темпи приросту чистого прибутку підприємства, %;

$\Delta T_{чд}$ – темпи приросту чистого доходу підприємства, %;

ΔT_A – темпи приросту середньорічної вартості активів підприємства, %.

Тобто загальну ділову активність підприємства можна вважати ефективною, якщо темпи зростання чистого прибутку підприємства перевищують темпи зростання чистого доходу підприємства, а темпи зростання чистого доходу підприємства перевищують темпи зростання середньорічної вартості його активів.

1.4 Висновки до першого розділу

В результаті виконання цього розділу магістерської кваліфікаційної роботи було досліджено суть поняття «ділова активність підприємства» та сформульовано власну позицію з цього питання, яка полягає у тому, що ділова активність підприємства – це намагання підприємства досягти в існуючих економічних умовах найкращих результатів у різних сферах діяльності (виробничій, економічній, фінансовій, інноваційній, кадровій тощо) шляхом використання своїх власних конкурентних (або інших) переваг та/або пошуку нових.

Обґрунтовано використання при вивченні поняття «ділова активність підприємства» таких наукових підходів, як макроекономічний, мікроекономічний, підприємницький, фінансовий, індивідуалізований, ресурсно-потенціаловий, інвестиційно-інноваційний і організаційно-управлінський.

Складено класифікацію основних ознак і видів ділової активності підприємства. Зокрема виокремлено такі ознаки, як: за масштабом вияву, за сутністю впливу, за рівнем активності, за ступенем реальності, за суб'єктами оцінювання, за часовим інтервалом та інші. Проаналізовано можливі рівні ділової активності підприємства та обґрунтовано доцільність застосування в практичній діяльності таких рівнів: високого, середнього і низького, належність до яких визначається фінансовим станом підприємства, ефективністю використання ресурсів, динамікою зміни основних економічних показників тощо.

Вивчено напрями забезпечення ділової активності підприємства залежно від стадій життєвого циклу підприємства, до яких було віднесено: розроблення продукції; виведення продукції на ринок; зростання підприємства та його продукції; зрілість підприємства та його продукції; старіння (занепад) продукції підприємства.

Досліджено взаємозв'язок між зовнішньою та внутрішньою діловою активністю підприємства, наведено основні складові (елементи) внутрішньої і зовнішньої ділової активності підприємства і проаналізовано їх вплив на формування іміджу підприємства та ділової репутації підприємства.

Проаналізовано існуючі підходи та запропоновано як критерій оцінювання ділової активності підприємства дотримання ним відомого правила підприємництва під назвою «золоте правило економіки».

Встановлено основних ринкових суб'єктів (кредитори, споживачі, державні органи, постачальники, конкуренти, персонал підприємства, засоби масової інформації та інш.), які базуючись на своїх інтересах, займаються оцінюванням рівня ділової активності підприємства, а також виявлено основні питання, які досліджуються цими суб'єктами.

Проаналізовано сутність поняття «управління діловою активністю підприємства» та сформульовано власну точку зору з цього питання, яка полягає у тому, що у спрощеному вигляді управління діловою активністю підприємства збігається з управлінням його виробничою, комерційною та фінансовою діяльністю, хоча управління діловою активністю підприємства охоплює й інші сфери його діяльності: соціальну, інноваційну, інноваційну, екологічну тощо.

Проаналізовано сучасні принципи управління діловою активністю підприємства, до яких віднесено такі принципи, як цілеспрямованість, адекватність, несуперечливість, концентрованість, науковість, мотиваційність, контрольованість, ефективність і послідовність.

Досліджено і охарактеризовано фактори, які впливають на зміст ділової активності підприємства. Зокрема, до зовнішніх факторів віднесено: попит на ті чи інші види продукції та можливі коливання цього попиту; наявні і потенційні джерела та постачальники всіх видів ресурсів, які надходять на підприємство; існуючий рівень конкуренції в галузі; стан науково-технічного прогресу в галузі, де працює підприємство; стан екології в країні (регіоні); рішення Уряду, які приймаються в країні з тих чи інших економічних, політичних та інших питань; а також різні випадкові фактори тощо.

Запропоновано алгоритм розробки системи управління діловою активністю підприємства, який охоплює низку робіт: проведення аналізу макро- і мікросередовища; проведення SWOT-аналізу; проведення стратегічної діагностики; обґрунтування вибору базової стратегії розвитку підприємства; розробку функціональ-

них стратегій розвитку підприємства; виявлення основних «оцінювачів» ділової активності підприємства; визначення сфер діяльності, в яких підприємство має підвищити свою ділову активність та показники, які потрібно покращити; коригування існуючої системи управління підприємством; розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діловою активністю підприємства загалом чи в конкретних сферах діяльності; постійне контролювання за впровадженням зроблених рекомендацій та їх коригування залежно від ситуації.

Досліджено основні специфічні методи управління діловою активністю підприємства, сутність та мета застосування цих методів. Зокрема наголос було зроблено на таких специфічних методах, як опитування, анкетування, експертиза, системний аналіз, функціонально-вартісний аналіз, економічний аналіз, фінансовий аналіз, «мозкова» атака, метод колективного блокноту, ділові ігри, економіко-математичні методи та інші.

Розроблено основні правила управління діловою активністю підприємства та доведено їх обґрунтованість.

Обґрунтовано вибір показників і методик оцінювання стану та ефективності ділової активності підприємства. Запропоновано власну класифікацію показників оцінювання стану і ефективності ділової активності підприємства, яка сформована за такими ознаками: за напрямом діяльності (внутрішній або зовнішній) підприємства; за джерелами інформації, яка використовується для оцінювання ефективності ділової активності підприємства; за формою показників; за часовою спрямованістю показників; за способом розробки (якісні, комбіновані, кількісні) показників.

Зроблено висновок, що загальну ділову активність підприємства можна вважати ефективною, якщо темпи зростання чистого прибутку підприємства перевищують темпи зростання чистого доходу підприємства, а темпи зростання чистого доходу підприємства перевищують темпи зростання середньорічної вартості його активів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ТОВ – ПІДПРИЄМСТВО «АВІС» у 2018-2020 роках

2.1 Загальна характеристика ТОВ – Підприємство «АВІС» та його продукції

Товариство з обмеженою відповідальністю – Підприємство «АВІС» є одним із відомих в Україні виробників різних видів продуктів харчування, які призначені для щоденного вживання всіма верствами населення, незалежно від їх майнового стану та статків [76].

ТОВ - Підприємство «АВІС» було створено в 1992 році; а 21.07.1998 року було зареєстроване в Єдиному державному реєстрі підприємств і організацій України під № 13304871 за адресою: Україна, 21037, Вінницька обл., місто Вінниця, вул. Пирогова, 150. Засновником підприємства є громадянин України Зотов С.А. Величина статутного капіталу підприємства становить 14 400 000 грн [77].

Вигляд офісу підприємства наведено на рис. 2.1.

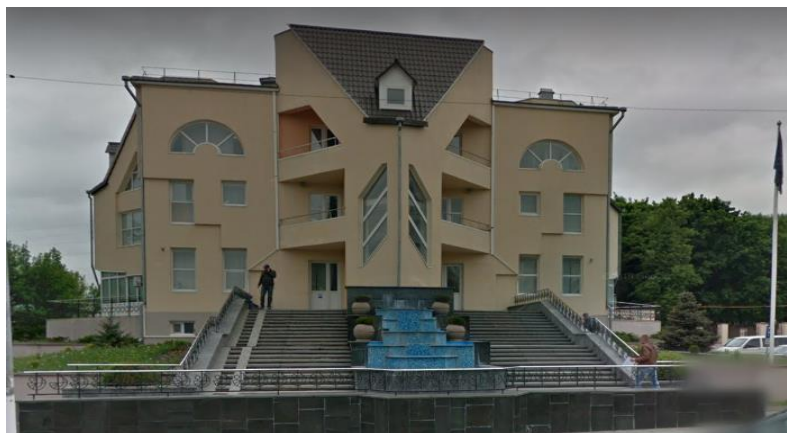


Рисунок 2.1 – Вигляд офісу ТОВ – Підприємство «АВІС»

Основними видами економічної діяльності підприємства є (за КВЕД):

10.41 – «Виробництво маргаринів та аналогічних харчових жирів»;

10.32 – «Виробництво фруктових та овочевих соків»;

інші види діяльності: виробництво рафінованих олій та жирів тощо.

Сьогодні ТОВ - Підприємство «АВІС» виробляє широкий набір продуктів харчування: легкі масла, майонези, безалкогольні напої, соуси та іншу продукцію [78], яка добре відома всім вінничанам. Вся продукція підприємства випускається на найновішому сучасному обладнанні, автоматичних лініях тощо досвідченими

спеціалістами – майстрами своєї справи і відповідає високим світовим стандартам якості, зокрема стандартом ЄС та USDA NOP. Уся продукція [79] виготовляється із якісної сировини, яка закупається в екологічно чистих районах, ретельно досліджується, а всі рецептури продукції розроблені з врахуванням максимальної користі для людини.

Для більш повної характеристики продукції, що її виготовляє підприємство, нами, керуючись інформацією, яку наведено в [79], зроблено систематизацію видів продукції, що їх випускає підприємство (див. таблицю 2.1).

Таблиця 2.1 – Види продукції, що її випускає ТОВ – Підприємство «АВІС» [79]

Групи видів продукції	Види продукції
АВІС-органік	<p>Органічні олії:</p> <p>Високоолеїнова соняшникова олія, яка подібна до олівкової олії і містить менше ніж 10% насичених жирів.</p> <p>Соняшникова олія, нерафінована, не виморожена, пресована (віджимна), лінолева і високоолеїнова, наливом.</p> <p>Соняшникова олія, нерафінована, не виморожена, пресована (віджимна), лінолева і високоолеїнова, упакована в ємності різного розміру.</p> <p>Соняшникова олія, рафінована, дезадорована, пресована, виморожена, лінолева і високоолеїнова, наливом.</p> <p>Соняшникова олія, рафінована, дезадорована, пресована, виморожена, лінолева і високоолеїнова, упакована в ємності різного розміру (800 мл, 1л, 3л, 5л).</p> <p>Соева олія нерафінована не виморожена пресована (віджимна), наливом.</p> <p>Льняна олія нерафінована пресована (віджимна), наливом.</p>
АВІС-агро. Оліє-пресова	<p>Традиційні олії:</p> <p>Нерафінована соняшникова олія, не виморожена пресована, віджимна, високоолеїнова.</p> <p>Нерафінована соняшникова олія, не виморожена пресована, віджимна, високоолеїнова, упакована в ємності різного розміру (800 мл, 1л, 3л, 5л).</p> <p>Соняшникова олія, рафінована, виморожена, дезадорована, пресована, віджимна, високоолеїнова, наливом.</p> <p>Соняшникова олія, рафінована, виморожена, дезадорована, пресована, віджимна, високоолеїнова, упакована в ємності різного розміру.</p>
АВІС-АКВА	<p>Соковмісні напої «Шипс», «Чоррі», «Айпі-Оранж», «Айпі-Лімо».</p> <p>Безалкогольні напої на основі мінеральної та льодовикової води.</p> <p>Питна вода з власної артезіанської свердловини, пробуреної в скелястому гранітному масиві («Джерельна» та «Льодовиковий період»).</p>
Масло-жирова	<p>Маргарини «Авіс «Сонячний»; «Авіс «Молочний»; «Авіс «Шортенінг»; «Авіс «Кремований»; Авіс «Жир Фритюрний»; майонези «Вінницький», «Вінницький пісний», «Вінницький PROFESSIONAL» та інші.</p>

Зовнішній вигляд деяких видів продукції підприємства «АВІС» наведено на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Зовнішній вигляд деяких видів продукції ТОВ - Підприємство «АВІС»

Свою продукцію підприємство реалізує під відомими торговими марками «АВІС», «Майо», «Щедра хата» та «ЕЛІТ ОЛІЯ», які наведено на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – Торгові марки, під якими ТОВ – Підприємство «АВІС» реалізує свою продукцію [79]

Як було зазначено вище, продукція ТОВ – Підприємство «АВІС» широко відома не тільки у Вінниці і Україні, але й в багатьох країнах світу. Підприємство експортує свою продукцію в Австрію, Азербайджан, Китай, Кіпр, Грузію, Німеччину, Італію, Індію, Японію, Литву, Молдову, Нідерланди, Польщу, Словаччину, Румунію, Іспанію, Сполучені Штати Америки, Узбекистан та інш. Частково це пояснюється тим, що при розробці рецептур виготовлення продукції, шляхом підбору і змішування інгредієнтів з кожної групи, досягається оптимальний жирно-кислотний та вітамінний склад цієї продукції.

Всі види продукції підприємства отримують рекламну підтримку.

Конкурентними перевагами продукції підприємства є зниження собівартості її виробництва за рахунок оптимізації логістичних витрат, оскільки основна сировинна база для виготовлення продукції знаходиться в Україні. Тому, незважаючи на те, що ТОВ – Підприємство «АВІС» виробляє різноманітну продукцію дуже

високої якості, співвідношення «ціна/якість» продукції є таким, що приваблює покупців до придбання цієї продукції.

Позитивним є також і те, що вся продукція ТОВ – Підприємство «АВІС» продається у власній пластиковій тарі, яка виробляється з нешкідливих матеріалів.

Основними виробничими підрозділами ТОВ – Підприємство «АВІС» є масложировий завод та «Сімейна пекарня». Масложировий завод випускає більше десятка найменувань легких масел і маргаринів, використовуючи «метод віджимання». Ця технологія забезпечує збереження в готовій продукції максимальної кількості корисних речовин.

«Сімейна пекарня» ТОВ – Підприємство «АВІС» культивує домашній підхід до виробництва хлібобулочних і кондитерських виробів. Випічка здійснюється в справжніх кам'яних печах, завдяки чому пряники, печиво і інша продукція виходить надзвичайно смачною.

Незважаючи на складний фінансовий стан, спричинений світовою епідемією COVID-19; посилення конкуренції на галузевих ринках харчової продукції, де основними конкурентами виступають такі потужні підприємства, як ПрАТ «Запорізький МЖК», ПАТ «Одеський олійножировий комбінат», ПрАТ «Львівський жиркомбінат» (ТМ «Щедрий дар»), ПрАТ «Київський маргариновий завод», ПрАТ «Вінницький МЖК» та інші, трудовий колектив ТОВ – Підприємство «АВІС» постійно та наполегливо шукає шляхи виходу на новий етап розвитку. Для цього постійно впроваджуються нові інноваційні технології, активно вивчаються запити різних верств споживачів, розробляються нові види продукції та підвищується її якість тощо. Підприємство має обгрунтовані плани свого розвитку на середньострокову перспективу, які передбачають:

- укладення довгострокових контрактів з фермами та сільськогосподарськими підприємствами, що поставляють сировину для продукції підприємства;
- виробництво органічної і звичайної продукції згідно із замовленнями клієнтів (по кількості, якості та строках);
- налагодження прямих контактів з клієнтами та їх постійне і надійне обслуговування тощо.

2.2 Аналіз основних економічних і фінансових показників діяльності ТОВ – «Підприємство «АВІС» у 2018-2020 роках

Проаналізуємо динаміку основних економічних і фінансових показників діяльності ТОВ – Підприємство «АВІС» у 2018, 2019 та 2020 роках. Спочатку, керуючись бухгалтерською звітністю підприємства, яку наведено в [80], зробимо аналіз зміни таких результируючих економічних і фінансових показників, як чистий дохід підприємства, валовий прибуток, прибуток від операційної діяльності та чистий прибуток, що його отримувало підприємство у 2018-2020 роках. Зроблені розрахунки зведено в таблицю 2.2 та показано на рис. 2.4.

Таблиця 2.2 – Результируючі економічні і фінансові показники діяльності ТОВ – Підприємство «АВІС» у 2018-2020 роках (млн грн). Цифри округлено

Показники	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019 р. до 2018 р.		2020 р. до 2019 р.	
				Абсолютні значення	%	Абсолютні значення	%
1. Чистий дохід	83,6	95,2	98,6	+11,6	+14	+3,4	+3,6
2. Валовий прибуток	11,7	14,9	14,8	+3,2	+27	-0,1	-0,7
3. Прибуток від операційної діяльності	3,1	3,7	2,4	+0,6	+19	-1,3	-35
4. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	2,4	2,5	1,9	+0,1	+4	-0,6	-24
5. Чистий прибуток	1,8	1,85	1,4	+0,05	+2	-0,45	-24

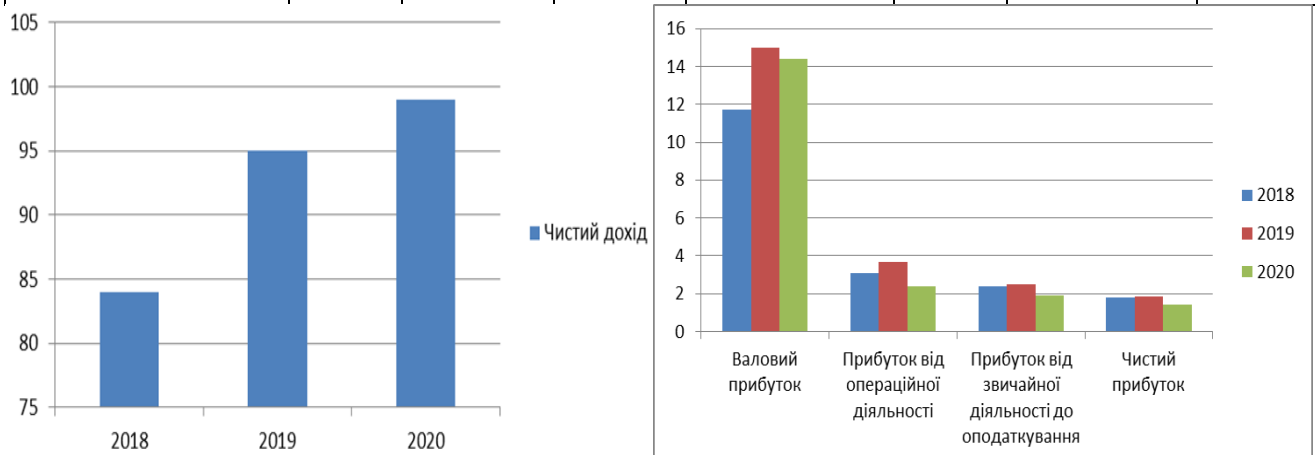


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни основних економічних і фінансових показників діяльності ТОВ – Підприємство «АВІС» за 2018-2020 роки (млн грн)

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.4, показує, що протягом 2018-2020 років величина чистого доходу, що його отримувало підприємство, має незначну тенденцію до зростання. Так, чистий дохід підприємства у 2019 році порівняно з 2018 роком зріс з величини 83,6 млн грн до 95,2 млн грн або зріс на 11,6 млн грн чи 14%, а в 2020 році чистий дохід знову незначно зріс до рівня 98,6 млн грн або зріс ще на 3,4 млн грн чи на 3,6%. Таку тенденцію можна вважати позитивною, але для остаточного висновку потрібно проаналізувати динаміку зміни показників прибутку, що його отримувало підприємство.

Тому проаналізуємо динаміку зміни величини валового прибутку, прибутку від операційної діяльності, прибутку від звичайної діяльності до оподаткування та величини чистого прибутку [80]. Зроблені розрахунки наведено в таблиці 2.2 та показано на рис. 2.4.

Аналіз динаміки зміни основних показників прибутку показує, що тенденція їх зміни є нестабільною. Так, величина валового прибутку підприємства зросла з величини 11,7 млн грн у 2018 році до 14,9 млн грн у 2019 році, тобто зросла на 3,2 млн грн або на 27%. Але вже у наступному 2020 році величини валового прибутку незначно зменшилася до 14,8 млн грн, або зменшилася на 0,1 млн грн чи на 0,7%. Величина прибутку від операційної діяльності зросла з величини 3,1 млн грн у 2018 році до 3,7 млн грн у 2019 році, тобто зросла на 0,6 млн грн або на 19%. Але вже в 2020 році величина прибутку від операційної діяльності підприємства зменшилася до 2,4 млн грн або зменшилася на 1,3 млн грн чи на 35%.

Величина прибутку від звичайної діяльності до оподаткування зросла з величини 2,4 млн грн у 2018 році до 2,5 млн грн у 2019 році, тобто зросла на 0,1 млн грн або на 4%. Але вже у наступному 2020 році величина прибутку від звичайної діяльності до оподаткування зменшилася до рівня 1,9 млн грн, або зменшилася на 0,6 млн грн чи на 24%. Величина чистого прибутку, що його отримувало підприємство, зросла з величини 1,8 млн грн у 2018 році до 1,85 млн грн у 2019 році, тобто зросла на 0,05 млн грн або на 2%. Але вже в наступному 2020 році величина чистого прибутку підприємства зменшилася до рівня 1,4 млн грн або зменшилася на 0,45 млн грн чи на 24%.

Такі коливання величини прибутків, що їх отримувало підприємство протягом 2018-2020 років, може свідчити про нестабільність фінансового стану ТОВ – Підприємство «АВІС», що створює певні загрози для його подальшого розвитку, особливо в умовах світової пандемії і загострення конкурентної боротьби на ринку олійножирової та маргаринової продукції.

Далі проаналізуємо динаміку зміни показників, які є витратними для підприємства, зокрема динаміку зміни собівартості реалізованої продукції, матеріальних витрат, витрат на оплату праці, величини амортизації та «інших операційних витрат» [80]. Величини зазначених витрат за елементами та динаміку їх зміни наведено в таблиці 2.3 та на рис. 2.5.

Таблиця 2.3 – Статті операційних витрат ТОВ – Підприємство «АВІС» (за 2018-2020 роки) за їх елементами, млн грн. Округлено.

Показники	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019 р. до 2018 р.		2020 р. до 2019 р.	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Собівартість реалізованої продукції	72	80	84	+8	+11	+4	+5
2. Матеріальні витрати	69	70	71	+1	+1,5	+1	+1,5
3. Витрати на оплату праці	5,2	7,9	9,3	+2,7	+52	+1,4	+18
4. Амортизація	2,5	4,3	4,6	+1,8	+72	+0,3	+6,5
5. Інші операційні витрати	4,7	6,3	7,6	+1,6	+34	+1,3	+21

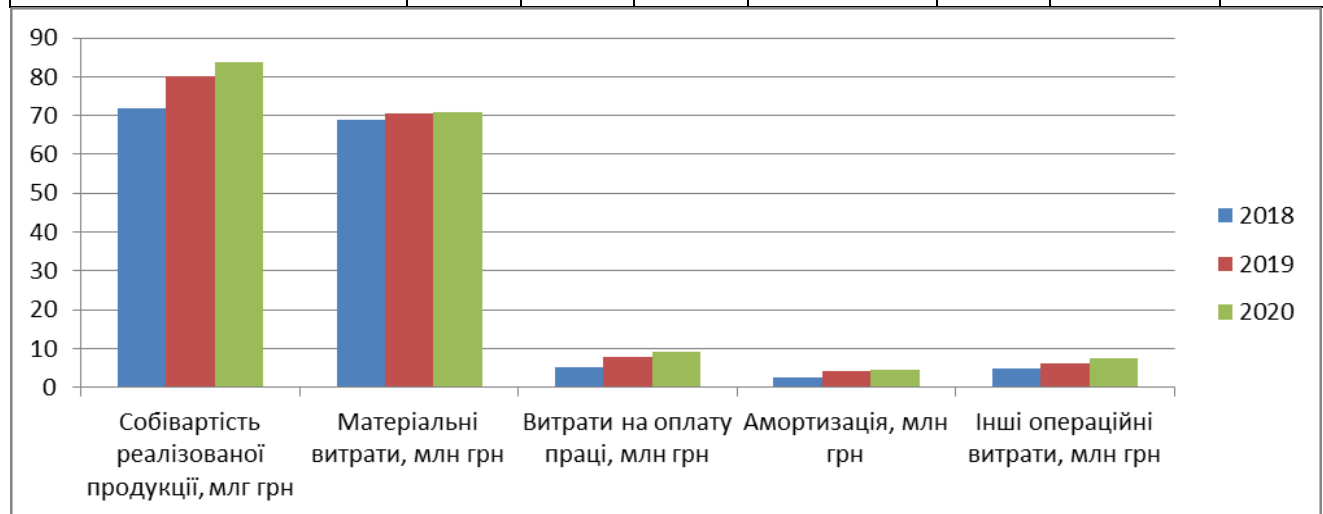


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни основних статей операційних витрат ТОВ – Підприємство «АВІС» у 2018-2020 роках за їх елементами (млн грн)

Аналіз динаміки зміни основних статей операційних витрат ТОВ – Підприємство «АВІС» протягом 2018-2020 років за їх елементами показує, що всі проаналізовані витрати неспинно зростали. Так, собівартість реалізованої продукції у 2019 році порівняно з 2018 роком зросла з рівня 72 млн грн до 80 млн грн тобто зросла або на 8 млн грн чи на 11%. В 2020 році собівартість реалізованої продукції знову зросла до рівня 84 млн грн або на 4 млн грн чи на 5%, хоча таке зростання дещо загальмувалося.

Динаміка зміни матеріальних витрат практично повторює динаміку зміни собівартості реалізованої продукції (див. рис. 2.5), хоча і має значно похилий вигляд. Так, величина матеріальних витрат у 2019 р. порівняно з 2018 роком зросла з 69 млн грн до 70 млн грн або зросла на 1,0 млн грн чи на 1,5%. В наступному 2020 році величина матеріальних витрат знову незначно зросла до рівня 71 млн грн або зросла на 1 млн грн чи на 1,5%.

Подібною є динаміка зміни витрат на оплату праці, амортизаційних витрат та інших операційних витрат. Так, якщо у 2018 році витрати на оплату праці становили 5,2 млн грн, у 2019 році – вже 7,9 млн грн, то у 2020 році вже 9,3 млн грн. Тобто у 2020 році витрати на оплату праці працівників підприємства порівняно з 2018 роком зросли на 4,1 млн грн або на 79%. Якщо у 2018 році амортизаційні відрахування на підприємстві становили 2,5 млн грн, у 2019 році – вже 4,3 млн грн, то у 2020 році вже 4,6 млн грн. Тобто у 2020 році амортизаційні відрахування порівняно з 2018 роком зросли на 2,1 млн грн або на 84%. Величина «інших операційних витрат» зросла на підприємстві з величини 4,7 млн грн у 2018 році до 6,3 млн грн у 2019 році та до 7,6 млн грн у 2020 році. Тобто 2018-2020 роки величина «інших операційних витрат» зросла на підприємстві на 2,9 млн грн чи на 62%.

На підставі цього можна зробити висновок, що саме зростання всіх видів витрат, які мали місце на підприємстві, спричинило збільшення собівартості реалізованої продукції і призвело до того, що величина чистого прибутку, що його отримало підприємство у 2020 році порівняно з 2018 роком зменшилася з 1,8 млн грн до 1,4 млн грн або на 0,4 млн грн чи на 22,23% (див. таблицю 2.2).

Далі проаналізуємо динаміку зміни структури операційних витрат підприємства за їх елементами, для чого проведемо вертикальний аналіз зміни показників, наведених раніше в таблиці 2.3, додавши туди витрати на соціальні заходи. Справа у тому, що саме цей аналіз дозволяє з'ясувати, які витрати зростали більшими, а які меншими темпами. Результати проведеного вертикального аналізу наведено в таблиці 2.4 та показано на рис. 2.6.

Таблиця 2.4 – Структура операційних витрат ТОВ - «Підприємство «АВІС» (млн грн та %) у 2018-2020 роках за їх елементами. Округлено.

Показники	Роки			Структура, %		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
1. Матеріальні витрати	69	70	71	82,8	76,6	74
2. Витрати на оплату праці	5,2	7,9	9,3	6,3	8,6	9,7
3. Відрахування на соціальні заходи	1,9	3,0	3,4	2,3	3,2	3,6
4. Амортизація	2,5	4,3	4,6	3	4,7	4,8
5. Інші операційні витрати	4,7	6,3	7,6	5,6	6,9	7,9
Загалом	83,3 млн грн	91,5 млн грн	95,9 млн грн	100 %	100 %	100 %

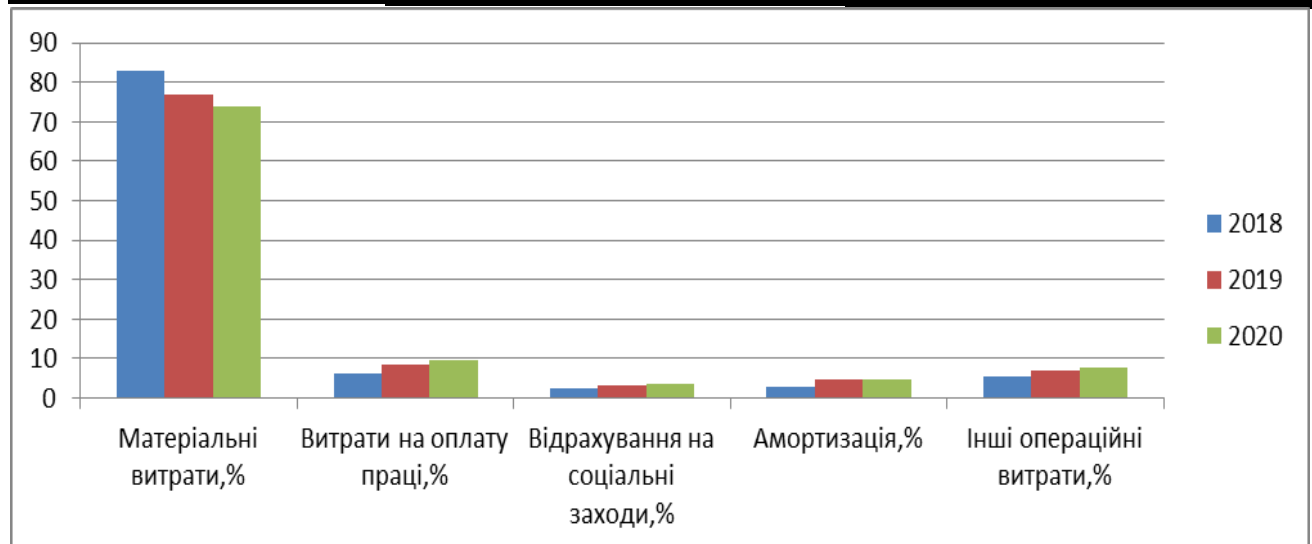


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни структури операційних витрат у ТОВ – Підприємство «АВІС» у 2018 та у 2020-му роках за їх елементами. Округлено

Аналіз структури операційних витрат підприємства у 2018 та 2020 роках показує, що за останні 3 роки ця структура характерна тим, що зменшилася питома вага матеріальних витрат (з 82,8% до 74%), але збільшилася питома вага всіх ін-

ших витрат. Так, питома вага витрат на оплату праці працівників зросла з 6,3% до 9,7%, що можна вважати позитивним явищем. Аналогічно зросла питома вага витрат на соціальні заходи. Якщо у 2018 році ця вага становила 2,3% всіх витрат, то в 2020 році – 3,6%. Суттєво зросла на підприємстві питома вага амортизаційних відрахувань (з 3% до 4,8%), що свідчить про те, що на підприємстві ведеться робота з технічного переоснащення виробництва, впровадження нової техніки, нових прогресивних технологій тощо. Питома вага «інших операційних витрат» підприємства (які практично не пов'язані з виробничою діяльністю підприємства) також зросла з 5,6% до 7,9%.

Далі проаналізуємо динаміку зміни операційних витрат за їх спрямуванням, тобто встановимо, на які саме заходи (напрями) було зроблено ці витрати [80]. Інформацію з цього приводу наведено в таблиці 2.5 та показано на рис. 2.7.

Таблиця 2.5 – Статті операційних витрат ТОВ – Підприємство «АВІС» (за 2018-2020 роки) за напрямками здійснення, млн грн. Округлено.

Показники	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019 р. до 2018 р.		2020 р. до 2019 р.	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1.Адміністративні витрати	2,2	2,8	3,9	+0,6	+27	+1,1	+39
2. Витрати на збут	5,3	8,3	9,4	+3	+57	+1,1	+13
3. Інші операційні витрати	4,7	6,2	7,4	+1,5	+32	+1,2	+19

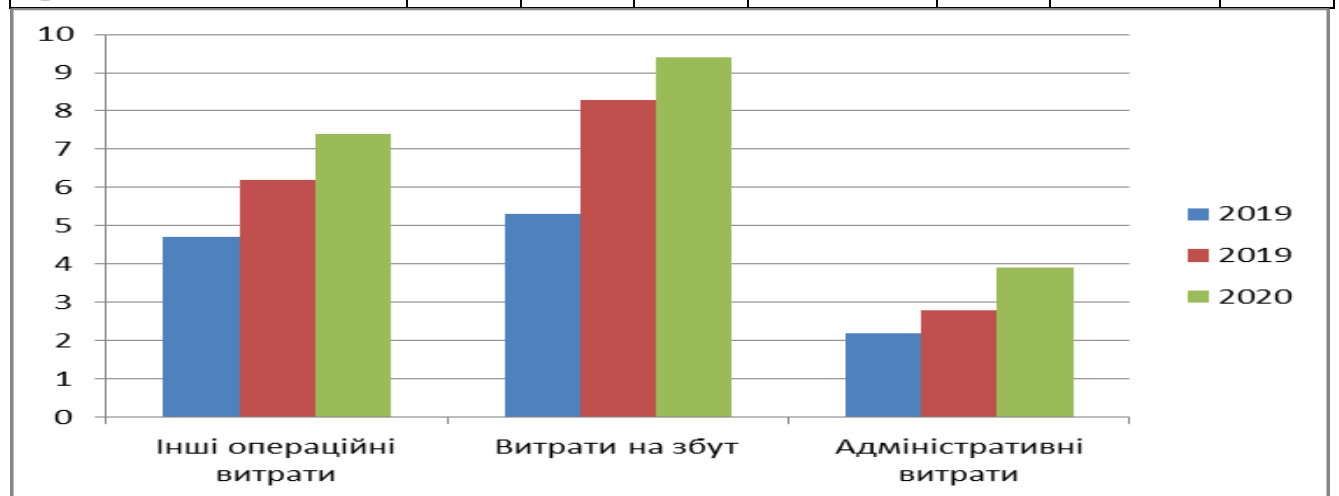


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни операційних витрат у ТОВ – Підприємство «АВІС» у 2018- 2020 роках за їх спрямуванням, млн грн. Округлено.

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.7, показує, що всі зазначені операційні витрати протягом останніх 3-х років (2018-2020 рр.) мають тенденцію до зростання. Так, величина адміністративних витрат у 2019 році порівняно з 2018 роком зросла з 2,2 млн грн до 2,8 млн грн або зросла на 0,6 млн грн чи на 27%. В наступному 2020 році величина адміністративних витрат знову суттєво зросла до величини 3,9 млн грн або зросла на 1,1 млн грн чи на 39%.

Аналогічну тенденцію протягом 2018-2020 років мають витрати на збут продукції. Так, витрати на збут продукції у 2019 році порівняно з 2018 роком зросли з 5,3 млн грн до 8,3 млн грн або зросли на 3 млн грн чи на 57%. У 2020 році витрати на збут ще зросли до рівня 9,4 млн грн, тобто зросли на 1,1 млн грн чи 13%. Загалом за 2018-2020 роки величина витрат на збут продукції зросла з 5,3 млн грн до 9,4 млн грн, або зросла на 4,1 млн. грн чи на 77%. Такі тенденції свідчать, що в умовах посилення конкуренції на внутрішньому ринку витрати на збут продукції та адміністративні витрати об'єктивно виявили тенденцію до зростання (реклама, пошук нових каналів збуту тощо).

Далі проаналізуємо динаміку зміни основних статей «Активу» бухгалтерського балансу ТОВ – Підприємство «АВІС» за 2018-2020 роки. Для цього спочатку [80] розрахуємо середнє значення обраних для аналізу основних показників «Активу» (див. таблицю 2.6).

Таблиця 2.6 – Розрахунок середньорічних значень статей «Активу» бухгалтерського балансу ТОВ – Підприємство «АВІС», млн грн. Округлено.

Показники	2018		2019		2020		Середньорічна вартість		
	Початок року	Кінець року	Початок року	Кінець року	Початок року	Кінець року	2018	2019	2020
1. Актив	41,8	54,4	54,4	61,8	61,8	65,5	48,1	58,1	63,7
2. Оборотні активи	21	26	26	30,4	30,4	34,6	23,5	28,2	32,5
3. Необоротні активи	20,8	28,1	28,1	31,2	31,2	30,8	24,6	29,65	31
4. Основні засоби (за залишковою вартістю)	15,1	26,1	26,1	30,6	30,6	30,0	20,6	28,35	30,3
5. Основні засоби (за первісною вартістю)	18,5	32	32	40,6	40,6	44,6	25,25	36,3	42,6

Далі, на основі таблиці 2.6, складемо таблицю 2.7, в якій зробимо розрахунки абсолютних та відносних відхилень значень середньорічних значень статей активу бухгалтерського балансу ТОВ – Підприємство «АВІС» за 2018-2020 роки та покажемо їх у вигляді графіків на рис 2.8.

Таблиця 2.7 – Динаміка зміни основних статей «Активу» бухгалтерського балансу ТОВ – Підприємство «АВІС» за 2018-2020 роки (млн грн та %). Округлено.

Статті активу балансу	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019 р. до 2018 р.		2020 р. до 2019 р.	
				Абс.	%	Абс.	%
1. Активи	48,1	58,1	63,7	+10	+20,8	+5,6	+9,6
2. Оборотні активи	23,5	28,2	32,5	+4,7	+20	+4,3	+15,3
3. Необоротні активи	24,6	29,65	31	+5,05	+20,5	+1,35	+4,6
4. Основні засоби (за їх залишковою вартістю)	20,6	28,35	30,3	+7,75	+37,6	+1,95	+6,9
5. Основні засоби (за їх первісною вартістю)	25,25	36,3	42,6	+11,05	+43,8	+6,6	+17,4

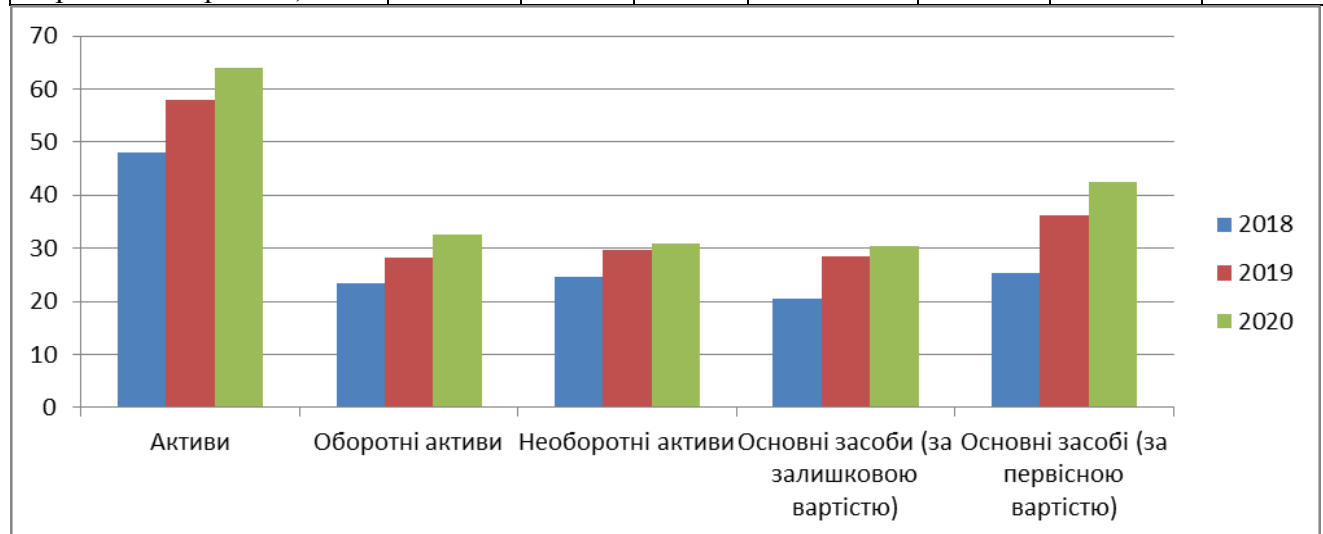


Рисунок 2.8 – Динаміка зміни середньорічних значень основних статей «Активу» бухгалтерського балансу ТОВ «Підприємство «АВІС» у 2018-2020 роках (млн грн)

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.8, показує, що протягом останніх 3-х років середньорічна вартість досліджуваних статей «Активу» стабільно зростала, що може свідчити про певну активізацію ділової активності підприємства. Так, середньорічна вартість активів підприємства зросла з 48,1 млн грн у 2018 році до 58,1 млн грн у 2019 році та до 63,7 млн грн у 2020 році. Тобто зростання серед-

ньорічної вартості активів ТОВ – Підприємство «АВІС» протягом 2018-2020 років становило 15,6 млн грн або 32,4%.

Протягом 2018-2020 років суттєво зросли середньорічна вартість оборотних активів підприємства, вартість необоротних активів та вартість основного капіталу підприємства. Так, середньорічна вартість оборотних активів зросла з 23,5 млн грн у 2018 році до 28,2 млн грн у 2019 році та до 32,5 млн грн у 2020 році. Тобто за 3 роки середньорічна вартість оборотних активів зросла на 9 млн грн або зросла на 38,3%.

Середньорічна вартість необоротних активів за цей же період зросла з 24,6 млн грн у 2018 році до 29,65 млн грн у 2019 році та до 31 млн грн у 2020 році. Тобто за 3 роки середньорічна вартість необоротних активів зросла на 6,4 млн грн або зросла на 26%. Аналогічна тенденція характерна і для основних засобів. Так, протягом 2018-2020 років середньорічна вартість основних засобів підприємства за їх первісною вартістю зросла з 25,25 млн грн у 2018 році до 36,3 млн грн у 2019 році та до 42,6 млн грн у 2020 році. Тобто за 3 роки середньорічна вартість основних засобів за їх первісною вартістю зросла на 17,35 млн грн або на 68,7%.

Далі проаналізуємо динаміку зміни основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу ТОВ – Підприємство «АВІС» за 2018-2020 роки. Для цього спочатку [80] розрахуємо середнє значення обраних для аналізу основних показників «Пасиву» (див. таблицю 2.8).

Таблиця 2.8 – Розрахунок середньорічних значень основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу ТОВ – Підприємство «АВІС», млн грн. Округлено.

Показники	2018		2019		2020		Середньорічна вартість		
	Початок року	Кінець року	Початок року	Кінець року	Початок року	Кінець року	2018	2019	2020
1. Пасиви	41,8	54,4	54,4	61,8	61,8	65,5	48,1	58,1	63,7
2. Власний капітал	18,2	18,6	18,6	18,7	18,7	18,1	18,4	18,65	18,4
3. Поточні зобов'язання	17,8	27,6	27,6	24,4	24,4	26,6	22,7	26	25,5
4. Довгострокові зобов'язання	5,8	8,2	8,2	18,8	18,8	20,9	7	13,5	19,85

Далі, на основі таблиці 2.8, складемо таблицю 2.9, в якій зробимо розрахунки абсолютних та відносних відхилень значень середньорічних значень основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу ТОВ – Підприємство «АВІС» за 2018-2020 роки та покажемо їх у вигляді графіків на рис 2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка зміни основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу ТОВ – Підприємство «АВІС» за 2018-2020 роки (млн грн та %). Округлено.

Статті активу балансу	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019 р. до 2018 р.		2020 р. до 2019 р.	
				Абс.	%	Абс.	%
1. Пасиви	48,1	58,1	63,7	+10	+20,8	+5,6	+9,6
2. Власний капітал	18,4	18,65	18,4	+0,25	+1,4	-0,25	-1,3
3. Поточні зобов'язання	22,7	26	25,5	+3,3	+14,5	-0,5	-1
4. Довгострокові зобов'язання	7	13,5	19,85	+6,5	+93	+6,35	+47

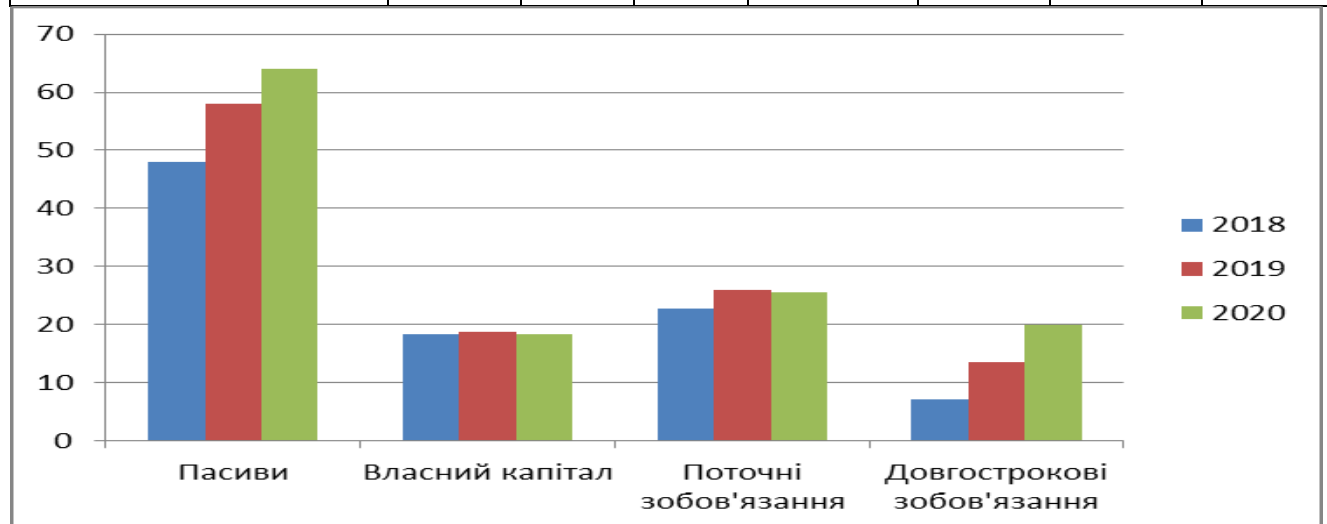


Рисунок 2.9 – Динаміка зміни середньорічної вартості основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу ТОВ - Підприємство «АВІС» протягом 2018-2020 років (млн грн)

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.9, показує, що протягом 2018-2020 років показники, які досліджувалися, мали коливальну тенденцію. Так, середньорічна вартість пасивів підприємства зросла з 48,1 млн грн у 2018 році до 58,1 млн грн у 2019 році та до 63,7 млн грн у 2020 році. Тобто зростання середньорічної вартості пасивів ТОВ – Підприємство «АВІС» протягом 3-х років становило 15,6 млн грн або 32,44%.

Подібна тенденція спостерігається і для довгострокових зобов'язань підп-

риємства. Так, якщо у 2018 р. середньорічні довгострокові зобов'язання підприємства становили 7 млн грн, в 2019 р. – 13,5 млн грн, то вже в 2020 р. їх середньорічна вартість зросла до 19,85 млн грн. Тобто за 2018-2020 р. середньорічна вартість довгострокових зобов'язань підприємства зросла на 12,85 млн грн або на 183%. Це може свідчити про намагання керівництва підприємства залучити додаткові фінансові ресурси для розв'язання проблем, що виникли на підприємстві.

Середньорічна вартість власного капіталу підприємства протягом останніх 3-х років практично залишається на одному і тому ж рівні: 18,4 млн грн у 2018 році, 18,65 млн грн у 2019 році та 18,4 млн грн у 2020 році.

Коливальну тенденцію мають поточні зобов'язання підприємства. У 2019 році порівняно з 2018 роком середньорічна вартість поточних зобов'язань підприємства зросла з 22,7 млн грн до 26 млн грн, а у 2020 році її величина дещо зменшилася до рівня 25,5 млн грн. На наш погляд, така тенденція має ситуаційний характер.

Далі проведемо аналіз економічних показників, які характеризують ефективність загальної діяльності ТОВ – Підприємство «АВІС». Керуючись рекомендаціями, наведеними в [81], [82], [83], оберемо для дослідження такі показники ефективності діяльності підприємства, як рентабельність активів підприємства, рентабельність власного капіталу підприємства та рентабельність основного капіталу підприємства (за первісною вартістю).

Так, рентабельність активів підприємства $\rho_{\text{АКТ}}$ розраховується за формулою:

$$\rho_{\text{АКТ}} = \frac{\text{ЧП}}{\bar{A}} \cdot 100\% , \quad (2.1)$$

де ЧП – чистий прибуток, що його отримало підприємство у цьому році;

\bar{A} – середньорічна вартість активів підприємства у цьому році.

Рентабельність власного капіталу $\rho_{\text{ВК}}$ підприємства розраховується за формулою:

$$\rho_{\text{ВК}} = \frac{\text{ЧП}}{\overline{\text{ВК}}} \cdot 100\% , \quad (2.2)$$

де $\overline{\text{ВК}}$ – середньорічна вартість власного капіталу підприємства у цьому році

Рентабельність основного капіталу (за його первісною вартістю) $\rho_{\text{ОК}}$ підприємства розраховується за формулою:

$$\rho_{\text{ОК}} = \frac{\text{ЧП}}{\overline{\text{ОК}}} \cdot 100\% , \quad (2.3)$$

де $\overline{\text{ОК}}$ – середньорічна вартість основного капіталу підприємства у цьому році.

Інформацію для розрахунку наведених вище показників рентабельності наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Інформація для розрахунку показників рентабельності ТОВ – «Підприємство «АВІС», млн грн

Показники		2018	2019	2020
1. Середньорічна вартість активів,	\overline{A}	48,1	58,1	63,7
2. Середньорічна вартість власного капіталу підприємства,	$\overline{\text{ВК}}$	18,4	18,65	18,4
3. Середньорічна вартість основного капіталу підприємства (за його первісною вартістю),	$\overline{\text{ОК}}$	25,25	36,3	42,6
4. Чистий прибуток підприємства,	ЧП	1,8	1,85	1,4

Тоді рентабельність активів $\rho_{\text{АКТ}}$ підприємства по роках становила:

$$\rho_{\text{АКТ}}^{2018} = \frac{1,8}{48,1} \cdot 100\% = 3,74\%; \quad \rho_{\text{АКТ}}^{2019} = \frac{1,85}{58,1} \cdot 100\% = 3,19\%; \quad \rho_{\text{АКТ}}^{2020} = \frac{1,4}{63,7} \cdot 100\% = 2,2\%.$$

Рентабельність власного капіталу $\rho_{\text{ВК}}$ підприємства по роках становила:

$$\rho_{\text{ВК}}^{2018} = \frac{1,8}{18,4} \cdot 100\% = 9,8\%; \quad \rho_{\text{ВК}}^{2019} = \frac{1,85}{18,65} \cdot 100\% = 9,9\%; \quad \rho_{\text{ВК}}^{2020} = \frac{1,4}{18,4} \cdot 100\% = 7,6\%.$$

Рентабельність основного капіталу (за його первісною вартістю) $\rho_{\text{ОК}}$ підприємства по роках становила:

$$\rho_{\text{ОК}}^{2018} = \frac{1,8}{25,25} \cdot 100\% = 7,1\%; \quad \rho_{\text{ОК}}^{2019} = \frac{1,85}{36,3} \cdot 100\% = 5,09\%; \quad \rho_{\text{ОК}}^{2020} = \frac{1,4}{42,6} \cdot 100\% = 3,29\%.$$

Динаміка зміни розрахованих показників рентабельності показана у вигляді графіків, наведених на рис. 2.10.

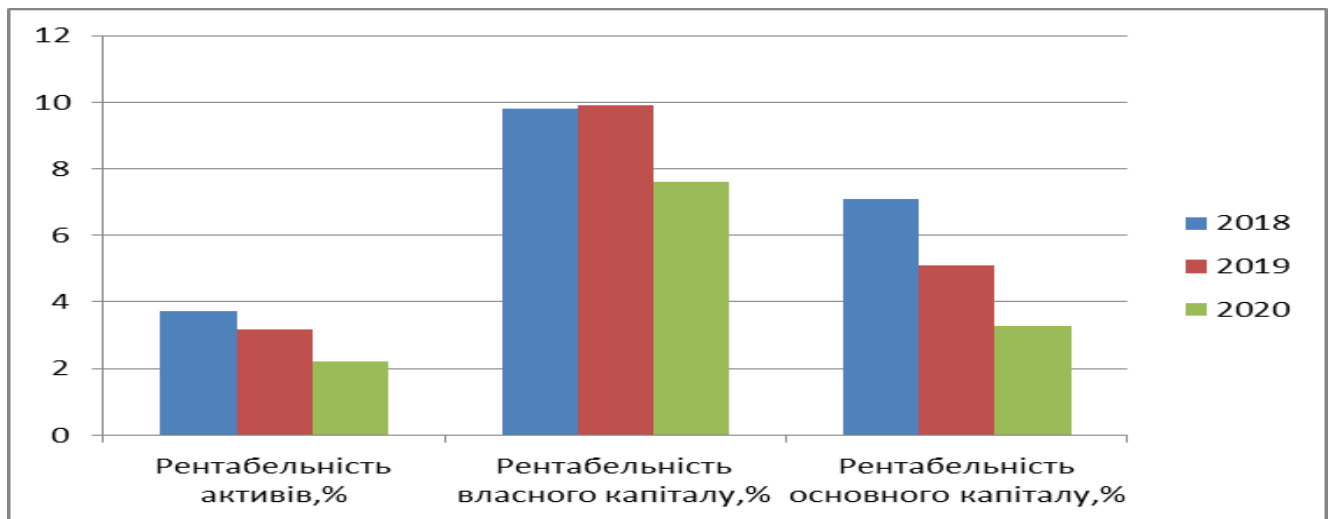


Рисунок 2.10 – Динаміка зміни показників рентабельності діяльності ТОВ – Підприємство «АВІС» за 2018-2020 роки (%)

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.10, показує, що протягом 2018-2020 років показники рентабельності, які були досліджені, погіршувалися. Так, рентабельність «Активів» підприємства зменшилася з рівня 3,74% у 2018 році до рівня 3,19% у 2019 році та до 2,2% у 2020 році. Рентабельність власного капіталу підприємства у 2018-2019 роках перебувала на одному і тому же рівні 9,8-9,9%, а в 2020 році ця рентабельність зменшилася до рівня 7,6%. Рентабельність основного капіталу підприємства, яку було розраховано за його первісною вартістю, виявила стійку тенденцію до зниження. Якщо в 2018 році рентабельність основного капіталу підприємства становила 7,1%, в 2019 році – 5,09%, а в 2020 році – тільки 3,29%. Це може свідчити про загострення у ТОВ – Підприємство «АВІС» проблем зі збутом продукції, викликаних посиленням конкуренції та поглибленням економічної кризи, спричиненою пандемією COVID-19, а також іншими несприятливими обставинами.

На завершення проведено аналіз деяких фінансових коефіцієнтів. Проаналізувавши низку наукових джерел: [2], [84], [85], [86], [87], оберемо для аналізу такі фінансові коефіцієнти, як коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт фінансової стабільності, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт фінансової незалежності та коефіцієнт фінансової заборгованості.

Інформацію для розрахунку вище зазначених фінансових коефіцієнтів згруповано нами в таблицю 2.11.

Таблиця 2.11 – Початкова інформація для розрахунку фінансових коефіцієнтів, що характеризують діяльність ТОВ – Підприємство «АВІС», млн грн

Показники	2018	2019	2020
1. Середньорічна вартість активів (пасивів), \bar{A} ($\bar{П}$)	48,1	58,1	63,7
2. Середньорічна вартість поточних активів, $\bar{ПА}$	23,5	28,2	32,5
3. Середньорічна величина поточних зобов'язань підприємства, $\bar{ПЗ}$	22,7	26	25,5
4. Середньорічна величина довгострокових зобов'язань підприємства, $\bar{ДЗ}$	7	13,5	19,85
5. Середньорічна вартість власного капіталу підприємства, $\bar{ВК}$	18,4	18,65	18,4

Коефіцієнт загальної ліквідності $k_{\text{заг}}$ розраховується за формулою:

$$k_{\text{заг}} = \frac{\bar{ПА}}{\bar{ПЗ}}, \quad (2.4)$$

де $\bar{ПА}$ – середньорічна величина поточних (оборотних) активів підприємства;

$\bar{ПЗ}$ – середньорічна величина поточних зобов'язань підприємства.

Для 2018-2020 р. коефіцієнт загальної ліквідності $k_{\text{заг}}$ підприємства становив:

$$k_{\text{заг}}^{2018} = \frac{23,5}{22,7} = 1,04; \quad k_{\text{заг}}^{2019} = \frac{28,2}{26} = 1,08; \quad k_{\text{заг}}^{2020} = \frac{32,5}{25,5} = 1,27.$$

Оскільки нормативне значення коефіцієнта загальної ліквідності $k_{\text{загНорм}} > 2$ (а для наших розрахунків $k_{\text{заг}} < 2$), то це свідчить, що підприємство практично не спроможне своїми поточними активами покривати свої поточні зобов'язання.

Коефіцієнт платоспроможності $k_{\text{плат}}$ розраховується за формулою:

$$k_{\text{плат}} = \frac{\bar{A}}{\bar{ПЗ} + \bar{ДЗ}}, \quad (2.5)$$

де \bar{A} – середньорічна величина активів підприємства;

$\bar{ДЗ}$ – середньорічна величина довгострокових зобов'язань підприємства.

Для 2018-2020 років коефіцієнт платоспроможності $k_{\text{плат}}$ становив:

$$k_{\text{плат}}^{2018} = \frac{48,1}{22,7 + 7} = 1,62; \quad k_{\text{плат}}^{2019} = \frac{58,1}{26 + 13,5} = 1,47; \quad k_{\text{плат}}^{2020} = \frac{63,7}{25,5 + 19,85} = 1,4.$$

Оскільки нормативне значення коефіцієнта платоспроможності $k_{\text{платНорм}} > 2$ (а для наших розрахунків $k_{\text{плат}} < 2$), то це свідчить, що здатність підприємства забезпечити свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок активів не можна вважати задовільною.

Коефіцієнт фінансової стабільності $k_{\text{фін}}$ розраховується а формулою:

$$k_{\text{фін}} = \frac{\overline{\text{ВК}}}{\overline{\text{ПЗ}} + \overline{\text{ДЗ}}}, \quad (2.6)$$

де $\overline{\text{ВК}}$ – середньорічна вартість власного капіталу підприємства.

Для 2018-2020 років коефіцієнт фінансової стабільності $k_{\text{фін}}$ (або коефіцієнт фінансування) становив:

$$k_{\text{фін}}^{2018} = \frac{18,4}{22,7 + 7} = 0,62; \quad k_{\text{фін}}^{2019} = \frac{18,65}{26 + 13,5} = 0,47; \quad k_{\text{фін}}^{2020} = \frac{18,4}{25,5 + 19,85} = 0,41.$$

Оскільки нормативне значення коефіцієнта фінансової стабільності $k_{\text{фінНорм}} > (0,65 \dots 1,5)$ а для наших розрахунків $k_{\text{фін}} < (0,65 \dots 1,5)$, то це свідчить, що здатність підприємства покривати свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок власного капіталу не можна вважати задовільною. Або іншими словами, підприємство має недостатню величину власного капіталу для забезпечення своєї фінансової стабільності у довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт фінансової стійкості $k_{\text{стійк}}$ розраховується за формулою:

$$k_{\text{стійк}} = \frac{\overline{\text{ВК}} + \overline{\text{ДЗ}}}{\overline{\text{П}}}, \quad (2.7)$$

де $\overline{\text{П}}$ – середньорічна величина пасивів підприємства.

Для 2018-2020 років коефіцієнт фінансової стійкості $k_{\text{стійк}}$ підприємства становив:

$$k_{\text{стійк}}^{2018} = \frac{18,4 + 7}{48,1} = 0,53; \quad k_{\text{стійк}}^{2019} = \frac{18,65 + 13,5}{58,1} = 0,55; \quad k_{\text{стійк}}^{2020} = \frac{18,4 + 19,85}{63,7} = 0,60.$$

Оскільки нормативне значення коефіцієнта фінансової стійкості $k_{\text{стійкНорм}} > (0,7 \dots 0,9)$, а для наших розрахунків $k_{\text{стійк}} < (0,7 \dots 0,9)$, то це свідчить, про недостатню фінансову стійкість функціонування підприємства в довгостроковій перс-

пективі, оскільки воно не має достатніх резервів (в тому числі і зовнішніх) для підвищення ефективності своєї діяльності.

Коефіцієнт фінансової незалежності $k_{\text{ф-н}}$ (або коефіцієнт автономії), розраховується за формулою:

$$k_{\text{ф-н}} = \frac{\overline{\text{ВК}}}{\overline{\text{П}}}. \quad (2.8)$$

Для 2018-2020 рр. коефіцієнт фінансової незалежності $k_{\text{ф-н}}$ становив:

$$k_{\text{ф-н}}^{2018} = \frac{18,4}{48,1} = 0,38; \quad k_{\text{ф-н}}^{2019} = \frac{18,65}{58,1} = 0,32; \quad k_{\text{ф-н}}^{2020} = \frac{18,4}{63,7} = 0,29.$$

Оскільки нормативне значення коефіцієнт фінансової незалежності $k_{\text{ф-нНорм}} > (0,6 \dots 0,8)$, а для наших розрахунків $k_{\text{ф-н}} < (0,6 \dots 0,8)$, то це свідчить, що підприємство не має потрібної фінансової незалежності для функціонування в довгостроковій перспективі, а значить сильно залежить від кредиторів.

Коефіцієнт фінансової заборгованості $k_{\text{заб}}$ розраховується за формулою:

$$K_{\text{заб}} = \frac{\overline{\text{ПЗ}} + \overline{\text{ДЗ}}}{\overline{\text{А}}}. \quad (2.9)$$

Для 2018-2020 років коефіцієнт фінансової заборгованості $k_{\text{заб}}$ становив:

$$k_{\text{заб}}^{2018} = \frac{22,7 + 7}{48,1} = 0,62; \quad k_{\text{заб}}^{2019} = \frac{26 + 13,5}{58,1} = 0,68; \quad k_{\text{заб}}^{2020} = \frac{25,5 + 19,85}{63,7} = 0,71.$$

Оскільки нормативне значення коефіцієнта фінансової заборгованості $k_{\text{забНорм}} \leq 0,5$, для наших розрахунків $k_{\text{заб}} > 0,5$, то це означає, що більшу половину своїх активів підприємство сформувало за рахунок запозичених коштів, а меншу половину – за рахунок власного капіталу.

Примітки. Сума коефіцієнтів фінансової незалежності (автономії) $k_{\text{ф-н}}$ та фінансової заборгованості $k_{\text{заб}}$ повинна дорівнювати 1, що в наших розрахунках точно виконується.

Розраховані вище фінансові коефіцієнти зведено нами в таблицю 2.12 і показано на графіках рисунку 2.11.

Таблиця 2.12. Фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність ТОВ – Підприємство «АВІС» у 2018-2020 роках

Фінансові коефіцієнти	Роки		
	2018	2019	2020
1. Коефіцієнт загальної ліквідності, $k_{\text{заг}}$	1,04	1,08	1,27
2. Коефіцієнт платоспроможності, $k_{\text{плат}}$	1,62	1,47	1,4
3. Коефіцієнт фінансової стабільності, $k_{\text{фін}}$	0,62	0,47	0,41
4. Коефіцієнт фінансової стійкості, $k_{\text{ст}}$	0,53	0,55	0,60
5. Коефіцієнт фінансової незалежності $k_{\text{ф-н}}$	0,38	0,32	0,29
6. Коефіцієнт фінансової заборгованості, $k_{\text{заб}}$	0,62	0,68	0,71

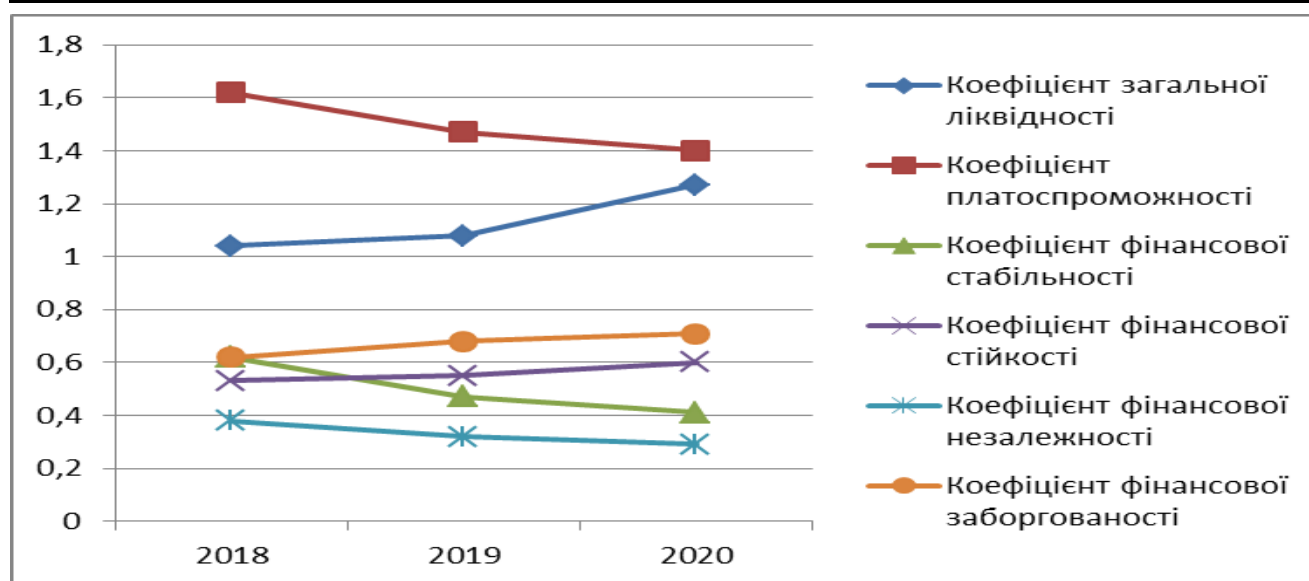


Рисунок 2.11 – Фінансові коефіцієнти ТОВ – Підприємство «АВІС»

Розрахунки фінансових коефіцієнтів, зроблені вище, та графіки, наведені на рис. 2.11, показують, що протягом 2018-2020 років всі фінансові коефіцієнти, які досліджувалися, перебували поза меж нормативних значень. При чому коефіцієнти загальної ліквідності і фінансової стійкості мали незначну тенденцію до зростання (позитивна тенденція); коефіцієнти платоспроможності, фінансової стабільності та фінансової незалежності мали тенденцію до зменшення (негативна тенденція), а коефіцієнт фінансової заборгованості мав тенденцію до зростання, яка є негативною.

Все це свідчить, що ТОВ – Підприємство «АВІС» займає не стійке фінансове положення на сучасному ринку маргаринової продукції та інших харчових жирів, що вимагає суттєвої активізації ділової активності підприємства на цьому ринку.

2.3 Розрахунок показників оцінювання стану та ефективності ділової активності ТОВ – Підприємство «АВІС»

Як було зазначено в підрозділі 1.3 цієї роботи, для оцінювання стану та ефективності ділової активності ТОВ – Підприємство «АВІС» нами було обгрунтовано вибір системи показників, інформація для розрахунку яких є у відкритому користуванні і не є комерційною таємницею (див. рис. 1.18).

Всі кількісні показники, за допомогою яких можна здійснювати оцінювання ефективності ділової активності підприємства, нами було запропоновано поділити на 3 групи: якісні, комбіновані та кількісні, а *кількісні показники*, що являють собою конкретні числові значення, які віддзеркалюють результати тих чи інших сторін діяльності підприємства, нами було поділено на 4 групи:

- загальновідомі вартісні показники (чистий дохід, прибуток тощо);
- загальновідомі відносні показники і, насамперед, показники рентабельності виробничої діяльності, активів, власного капіталу, основного капіталу тощо;
- загальновідомі фінансові коефіцієнти – загальної ліквідності, платоспроможності, фінансової стабільності, фінансової стійкості, фінансової незалежності, фінансової заборгованості та інші;
- показники оборотності окремих важливих складових виробничого та трудового потенціалу підприємства – коефіцієнти оборотності оборотних активів, виробничих запасів тощо.

Деякі із наведених вище кількісних показників нами було розраховано раніше в підрозділі 2.2. Тому, з метою поглиблення аналізу стану та ефективності управління діловою активністю ТОВ – Підприємство «АВІС», а також дотримуючись умови, що інформація, яка використовується для розрахунку кількісних показників, має бути достовірною, своєчасною, повною, зрозумілою, легкою для опрацювання тощо [2], знаходитися у відкритому доступі і не становити комерційну таємницю для підприємства, нами встановлено можливість розрахувати такі кількісні показники:

- рентабельність виробничої діяльності та її динаміка;
- рентабельність продукції підприємства та її динаміка;

- рентабельність основних і оборотних засобів та її динаміка;
- коефіцієнт віддачі основних засобів та його динаміка;
- оборотність (коефіцієнт віддачі) оборотних активів та її динаміка;
- оборотність (коефіцієнт віддачі) виробничих запасів підприємства та її динаміка;
- продуктивність праці працівників підприємства та її динаміка.

Інформацію для розрахунку цих показників наведено в таблиці 2.13 [80].

Таблиця 2.13 – Початкові дані для розрахунку деяких кількісних показників, що характеризують стан і ефективність ділової активності ТОВ – Підприємство «АВІС» за 2018-2020 р. (округлено)

Показники	Роки		
	2018	2019	2020
1. Чистий дохід, млн грн	83,6	95,2	98,6
2. Собівартість реалізованої продукції, млн грн	72	80	84
3. Прибуток від операційної діяльності, млн грн	3,1	3,7	2,4
4. Основні засоби (основний капітал), млн грн (середньорічне значення)	25	36	43
5. Оборотні активи (засоби), млн грн (середньорічне значення)	23,5	28,2	32,5
6-а. Виробничі запаси (на початок року), млн грн	7,6	8,4	13,8
6-б. Виробничі запаси (на кінець року), млн грн	8,4	13,8	11,6
7. Середньорічна кількість працюючих, осіб	225	222	231

Так, рентабельність виробничої діяльності $R_{в-д}$ підприємства розраховується за формулою:

$$R_{в-д} = \frac{\Pi_{\text{опер}}}{\text{ЧД}} \cdot 100\%, \quad (2.10)$$

де $\Pi_{\text{опер}}$ – величина прибутку от виробничої діяльності підприємства;

ЧД – чистий дохід підприємства в цьому році.

Для 2018-2020 років отримаємо:

$$R_{в-д}^{2018} = \frac{3,1}{83,6} \cdot 100\% = 3,7\%; \quad R_{в-д}^{2019} = \frac{3,7}{95,2} \cdot 100\% = 3,9\%; \quad R_{в-д}^{2020} = \frac{2,4}{98,6} \cdot 100\% = 2,4\%.$$

Рентабельність продукції підприємства $R_{\text{прод}}$ розраховується за формулою:

$$R_{\text{прод}} = \frac{\Pi_{\text{опер}}}{S_p} \cdot 100\%, \quad (2.11)$$

де $\Pi_{\text{опер}}$ – величина прибутку от операційної діяльності підприємства;

S_p – собівартість реалізованої продукції.

Для 2018-2020 років отримаємо:

$$R_{\text{прод}}^{2018} = \frac{3,1}{72} \cdot 100\% = 4,2\%; \quad R_{\text{прод}}^{2019} = \frac{3,7}{80} \cdot 100\% = 4,6\%;$$

$$R_{\text{прод}}^{2020} = \frac{2,4}{84} \cdot 100\% = 2,8\%.$$

Рентабельність основних та нормованих оборотних засобів $\rho_{\text{ОЗ+ОбЗ}}$ можна розрахувати формулою:

$$\rho_{\text{ОЗ+ОбЗ}} = \frac{\Pi_{\text{опер}}}{\text{ОЗ}_{\text{сер}} + \text{ОА}_{\text{сер}}} \cdot 100\%, \quad (2.12)$$

де $\text{ОЗ}_{\text{сер}}$ – середньорічна вартість основних засобів підприємства;

$\text{ОА}_{\text{сер}}$ – середньорічна вартість оборотних активів підприємства.

Для 2018-2020 років отримаємо:

$$\rho_{\text{ОЗ+ОбЗ}}^{2018} = \frac{3,1}{25 + 23,5} \cdot 100\% = 6,4\%; \quad \rho_{\text{ОЗ+ОбЗ}}^{2019} = \frac{3,7}{36 + 28,2} \cdot 100\% = 5,8\%;$$

$$\rho_{\text{ОЗ+ОбЗ}}^{2020} = \frac{2,4}{43 + 32,5} \cdot 100\% = 3,2\%.$$

Розраховані вище показники покажемо у вигляді графіків (див. рис. 2.12).

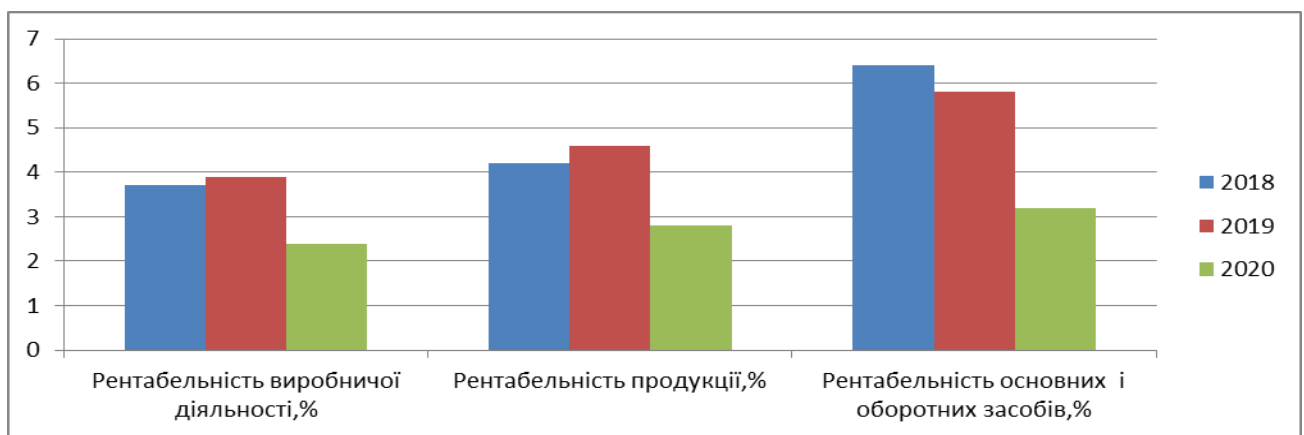


Рисунок 2.12 – Деякі показники рентабельності, які характеризують стан ділової активності ТОВ – Підприємство «АВІС» у 2018-2020 роках, у %

Аналіз наведених на рис. 2.12 показників, які прямо характеризують окремі сторони ділової активності підприємства, показує, що всі ці показники (за де-

яким винятком у 2019 році) протягом 2018-2020 років мають тенденцію до погіршення.

Далі проведемо розрахунки деяких показників оборотності, які характеризують окремі складові виробничого і трудового потенціалу підприємства.

Так, коефіцієнт віддачі основних засобів $K_{оз}$ розраховується за формулою:

$$K_{оз} = \frac{ЧД}{ОЗ_{сер}}. \quad (2.13)$$

Зростання цього коефіцієнта може опосередковано свідчити про покращення стану та ефективності використання основних засобів підприємства, що свідчить про зростання ефективності ділової активності підприємства.

Для 2018-2020 років отримаємо:

$$K_{ОЗсер}^{2018} = \frac{83,6}{25} = 3,3; \quad K_{ОЗсер}^{2019} = \frac{95,2}{36} = 2,6; \quad K_{ОЗсер}^{2020} = \frac{98,6}{43} = 2,3.$$

Коефіцієнт оборотності (віддачі) оборотних активів $K_{обОА}$ розраховується так:

$$K_{обОА} = \frac{ЧД}{ОА_{сер}}. \quad (2.14)$$

Зростання цього коефіцієнта також може опосередковано свідчити про покращення ділової активності підприємства.

Для 2018-2020 років отримаємо:

$$K_{ОАсер}^{2018} = \frac{83,6}{23,5} = 3,6; \quad K_{ОАсер}^{2019} = \frac{95,2}{28,2} = 3,4; \quad K_{ОАсер}^{2020} = \frac{98,6}{32,5} = 3,0.$$

Коефіцієнт оборотності виробничих запасів $K_{обВЗ}$ розраховується за формулою:

$$K_{обВЗ} = \frac{ЧД}{ВЗ_{сер}}, \quad (2.15)$$

де $ВЗ_{сер}$ – середньорічна вартість виробничих запасів.

Збільшення цього коефіцієнта також може свідчити про покращення якості продукції та інших супутніх показників діяльності підприємства, що знов-таки пов'язано зі зростанням ділової активності підприємства.

Для 2018-2020 років отримаємо:

$$K_{\text{ВЗсер}}^{2018} = \frac{83,6}{\frac{7,6+8,4}{2}} = 10,5; \quad K_{\text{ВЗсер}}^{2019} = \frac{95,2}{\frac{8,4+13,8}{2}} = 8,6; \quad K_{\text{ВЗсер}}^{2020} = \frac{98,6}{\frac{13,8+11,6}{2}} = 7,8.$$

Розраховані вище показники покажемо у вигляді графіків (див. рис. 2.13).

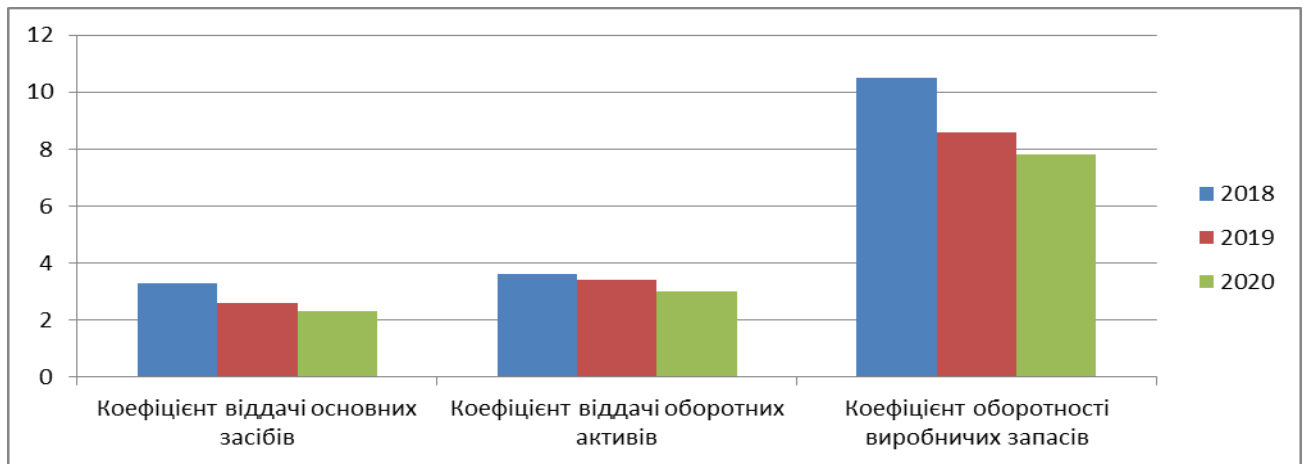


Рисунок 2.13 – Коефіцієнти віддачі окремих складових (елементів) виробничого потенціалу ТОВ – Підприємство «АВІС» у 2018-2020 роках, у %

Аналіз наведених на рис. 2.13 показників (коефіцієнтів), які характеризують ефективність окремих складових виробничого потенціалу підприємства, показує, що всі ці показники, а саме: коефіцієнт віддачі основних засобів, коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт оборотності виробничих запасів протягом 2018-2020 років мають тенденцію до погіршення, що корелюється з висновками, які було зроблено нами раніше.

Далі проведемо розрахунок динаміки зміни продуктивності праці працівників підприємства. Середньомісячна продуктивність праці працівників $\Pi_{\text{пр/міс}}$ підприємства може бути розрахована за формулою:

$$\Pi_{\text{пр/міс}} = \frac{\text{ЧД}}{N \cdot 12}, \quad (2.16)$$

де N – середньорічна кількість працівників, що працюють на підприємстві, осіб.

Для 2018-2020 років отримаємо:

$$\Pi_{\text{пр/міс}}^{2018} = \frac{83600000}{12 \cdot 225} = 30963 \text{ грн/місяць}; \quad \Pi_{\text{пр/міс}}^{2019} = \frac{95200000}{12 \cdot 222} = 35736 \text{ грн/місяць};$$

$$\Pi_{\text{пр/міс}}^{2020} = \frac{98600000}{12 \cdot 231} = 35570 \text{ грн/місяць}.$$

Зроблені розрахунки покажемо у вигляді графіків на рис. 2.14.

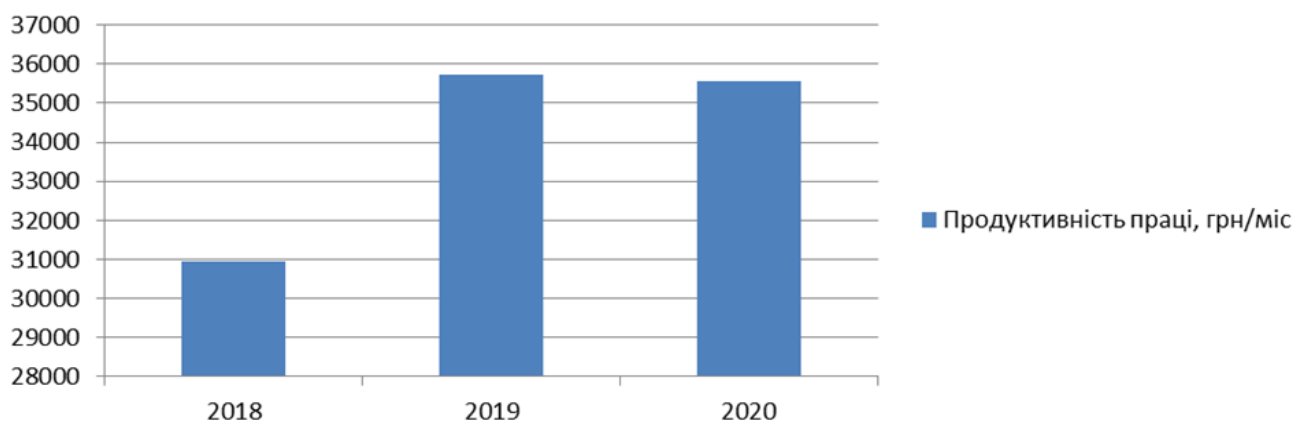


Рисунок 2.14 – Динаміка зміни середньомісячної продуктивності праці у ТОВ Підприємство «АВІС» у 2018-2020 роках (грн)

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.14, свідчить, що середньомісячна продуктивність праці на підприємстві у 2019 році зросла порівняно з 2018 роком з 30963 грн до 35736 грн, або зросла на $(35736-30963)=4773$ грн або на 15,4%. У 2020 році продуктивність праці працівників підприємства залишилася практично без змін.

Підсумовуючи все вищесказане, можна зробити висновок, що протягом 2018-2020 років кількісні показники, які з різних сторін характеризують ефективність ділової активності підприємства, практично мають переважну тенденцію до погіршення, що свідчить про певні труднощі, з якими стикається підприємство на сучасному етапі свого розвитку.

І на завершення проаналізуємо динаміку зміни ділової активності підприємства, яка, як було зазначено раніше (див. форм. 1.2), визначається співвідношенням:

$$\frac{\text{ПР}_{\text{до}2}}{\text{ПР}_{\text{до}1}} > \frac{\text{ЧДП}_2}{\text{ЧДП}_1} > \frac{\bar{A}_2}{\bar{A}_1} > 1,0,$$

де $\text{ПР}_{\text{до}}$ – прибуток до оподаткування підприємства;

ЧДП – чистий дохід підприємства у цьому році;

A – середньорічна вартість активів підприємства;

«1» – значення відповідного показника у попередньому році;

«2» – значення відповідного показника у поточному році.

Для 2019 року відносно 2018 року отримаємо [80]:

$$\frac{2460,5}{2441,9} \vee \frac{95202}{83590} \vee \frac{58,1}{48,1} \vee 1 \text{ або } [1,0076 < 1,138 < 1,208 > 1], \text{ тобто}$$

ділова активність підприємства у 2019 році порівняно з 2018 р. зменшилася.

Для 2020 року відносно 2019 року отримаємо [80]:

$$\frac{2681,6}{2460,5} \vee \frac{98669}{95202} \vee \frac{63,7}{58,1} \vee 1 \text{ або } [1,09 > 1,036 < 1,096 > 1], \text{ тобто ділова}$$

активність підприємства у 2020 році порівняно з 2019 роком дещо зросла, але все ще перебуває поза межами «золотого правила економіки», тобто зростання чистого доходу, що його отримало підприємство, є меншим за зростання середньорічної вартості активів підприємства.

2.4 Аналіз організаційної структури управління ТОВ – Підприємство «АВІС»

ТОВ – Підприємство «АВІС» має організаційну структуру управління, яка є характерною для товариств з обмеженою відповідальністю (див. рис. 2.15).

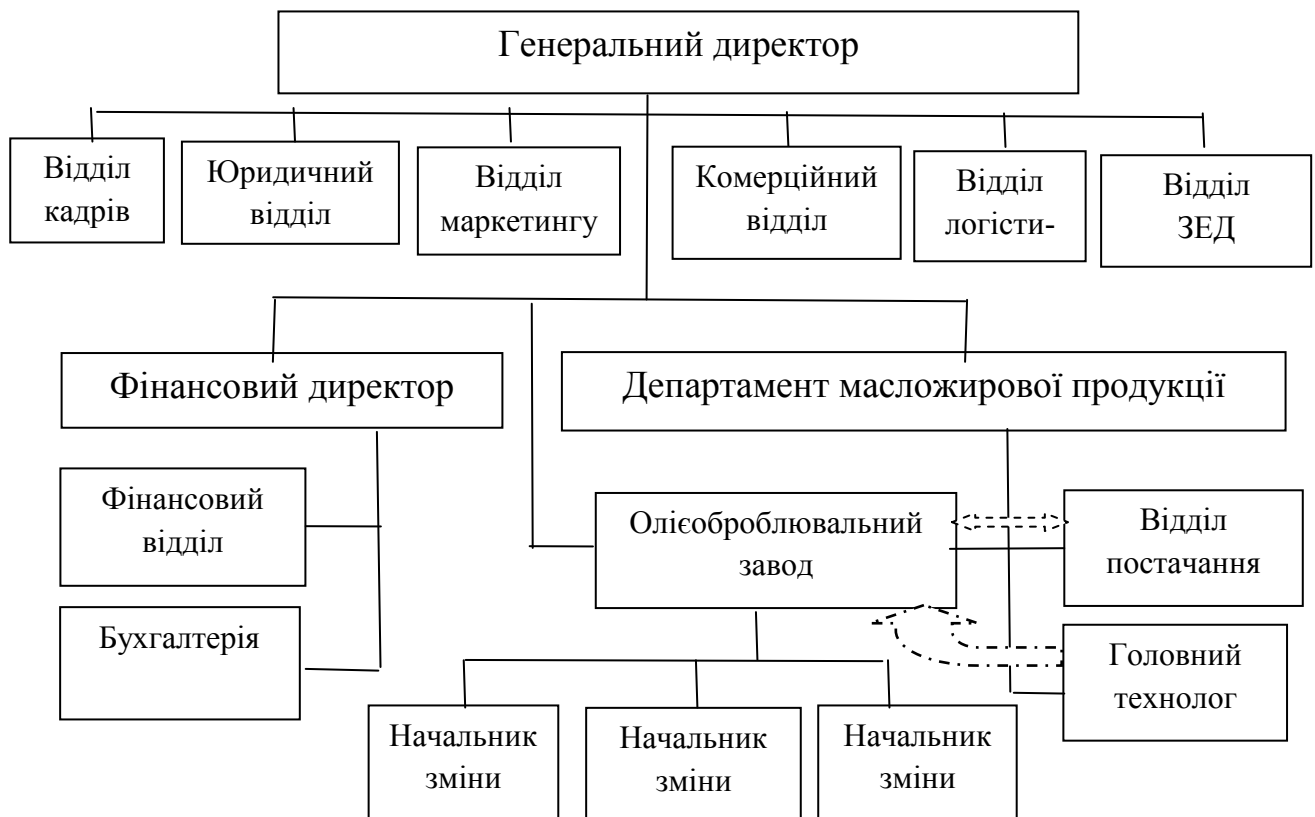


Рисунок 2.15 – Укрупнена організаційна структура управління ТОВ – Підприємство «АВІС»

Аналіз організаційної структури управління ТОВ – Підприємство «АВІС», яку наведено на 2.15, показує, що ця структура практично є структурою управління лінійного типу. Очолює підприємство Генеральний директор, якому безпосередньо підпорядковуються практично всі підрозділи, відділи, служби, виробництва тощо. Основними структурними підрозділами підприємства є юридичний відділ, відділ кадрів, комерційний відділ, відділ маркетингу, відділ логістики, відділ зовнішньоекономічної діяльності, фінансовий директор з фінансовим відділом і бухгалтерією; директор департаменту масложирової продукції, якому безпосередньо підпорядковується олієоброблювальний завод – головна виробнича структура підприємства.

Перевагами наведеної на рис. 2.15 організаційної структури управління ТОВ – Підприємство «АВІС» є відносна простота в управлінні, достатня оперативність у прийнятті та виконанні рішень, певна узгодженість дій виконавців, більш-менш чітка відповідальність керівників підрозділів за результати роботи та виконання поставлених завдань.

Інші підрозділи організаційної структури управління підприємства виконують традиційні функції управління. Так, головний бухгалтер ТОВ – Підприємство «АВІС» відповідає за належне ведення бухгалтерського обліку, формування статистичної та податкової звітності, проведення економічного аналізу роботи підприємства, своєчасне здійснення розрахунків з контрагентами, нарахування та видачу заробітної плати працівникам підприємства тощо.

Значний обсяг функцій виконують працівники комерційного відділу, відділів маркетингу, логістики, юридичного та зовнішньоекономічної діяльності. Зокрема, на них покладаються функції вивчення стану ринку олієжирової продукції; аналіз замовлень, що надходить від споживачів продукції; підготовки договорів з потенційними клієнтами, включаючи і іноземних; оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства; контролювання виконання договірних зобов'язань підприємства, вирішення питань, пов'язаних з відвантаженням виготовленої продукції замовникам; рекламування продукції підприємства тощо.

Безпосередньо управління виробничою діяльністю підприємства покладається на департамент масложирової продукції, в складі якого функціонують головний технолог, відділ постачання та олієоброблювальний завод, на якому і відбувається процес виготовлення маргаринової та іншої олієжирової продукції.

Основними задачами (функціями) департаменту масложирової продукції включно з олієоброблювальним заводом є такі, які нами показано на рис. 2.16.



Рисунок 2.16 – Деякі із основних функцій департаменту масложирової продукції ТОВ – Підприємство «АВІС»

Аналізуючи організаційну структуру управління ТОВ– Підприємство «АВІС», можна зробити висновок, що на підприємстві практично відсутній певний координаційний центр, який би комплексно збирав, вивчав, аналізував інформацію про стан ділової активності підприємства загалом або за певними напрямками, що в умовах посилення конкуренції на ринку олієжирової продукції, на наш погляд,

є певним недоліком в організаційній структурі управління, оскільки ситуація на ринку олієжирової продукції не є стабільною, смаки і уподобання споживачів постійно змінюються, а тиск конкурентів постійно посилюється.

Частково розв'язати цю проблему можна за рахунок посилення взаємозв'язку між всіма управлінськими та виробничими підрозділами підприємства, а також шляхом взаємоузгодження низки функцій, які вони виконують.

Тобто ТОВ–Підприємство «АВІС» потрібно шукати шляхи для підвищення ефективності своєї ділової активності на опанованих та потенційних ринках олієжирової продукції.

2.5 Висновки до другого розділу

Під час виконання цього розділу роботи було встановлено, що ТОВ «Підприємство «АВІС» виробляє широкий набір продуктів харчування: легкі масла, майонези, безалкогольні напої, соуси тощо.

Проведений аналіз динаміки чистого доходу підприємства та собівартості реалізованої продукції показав, що протягом 2018-2020 років ці показники незначно зростали: чистий дохід зріс з 83,6 млн грн до 98,6 млн грн, а собівартість реалізованої продукції зросла з 72 млн грн до 84 млн грн. Аналогічна тенденція характерна і для валового прибутку підприємства, який зріс з 11,7 млн грн у 2018 році до 14,8 млн грн у 2020 році. Протилежна тенденція спостерігається для прибутку від операційної діяльності, який зменшився з 3,1 млн грн у 2018 році до 2,4 млн грн у 2020 році; для прибутку до оподаткування, який зменшився з 2,4 млн грн у 2018 році до 1,9 млн грн у 2020 році; для чистого прибутку, який зменшився з 1,8 млн грн у 2018 році до 1,4 млн грн у 2020 році.

Було встановлено, що протягом 2018-2020 років всі статті операційних витрат на підприємстві мали стійку тенденцію до зростання, причому питома вага матеріальних витратах зменшилася з 82,8% у 2018 році до 74% у 2020 році, а питома вага витрат на оплату праці навпаки зросла з 6,3% до 9,7% .

Аналіз динаміки середньорічної вартості активів, оборотних та необоротних активів, основних засобів показав, що всі ці статті «Активу» стабільно зростали: так, середньорічна вартість активів підприємства зросла з 48,1 млн грн у 2018 ро-

ці до 63,7 млн грн у 2020 році, тобто зросла на 15,6 млн грн або на 32%. Аналогічна тенденція характерна також і для середньорічної вартість пасивів, поточних та довгострокових зобов'язань підприємства, в той час як вартість власного капіталу залишається на одному і тому ж рівні: 18,4 млн грн у 2018 році, 18,7 млн грн у 2019 році, 18,4 млн грн у 2020 році.

Розрахунки рентабельності активів підприємства, його основного та власного капіталу, зроблені через показник чистого прибутку підприємства, показали, що всі види рентабельності, які досліджувалися, мали тенденцію до зниження, що є негативним фактором у діяльності підприємства.

Всі основні фінансові коефіцієнти, які досліджувалися (загальної ліквідності, фінансової стійкості, фінансової стабільності, фінансової незалежності і фінансової заборгованості), перебували поза меж нормативних значень, що свідчить, що підприємство займає не стійке фінансове положення на сучасному ринку маргаинової продукції та інших харчових жирів.

Кількісні показники, що характеризують різні сторони діяльності підприємства, а саме: рентабельність виробничої діяльності; рентабельність продукції підприємства; рентабельність основних і нормованих оборотних засобів підприємства; коефіцієнти віддачі основних засобів, оборотних активів і виробничих запасів також мають стійку тенденцію до погіршення.

Ділова активність підприємства у 2020 році порівняно з 2019 роком дещо зросла, але все ще перебуває поза межами «золотого правила економіки», тобто зростання чистого доходу підприємства є меншим за зростання середньорічної вартості активів підприємства.

Аналіз організаційної структури управління ТОВ–Підприємство «АВІС» показав, що ця структура практично є структурою управління лінійного типу. Разом з тим, в цій структурі відсутній координаційний центр, який би комплексно збирав, вивчав, аналізував інформацію про стан ділової активності підприємства загалом або за певними напрямками, що в умовах посилення конкуренції на ринку олієжирової продукції є певним недоліком в організаційній структурі управління підприємством.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ТОВ – ПІДПРИЄМСТВО «АВІС»

3.1 Обґрунтування вибору базової стратегії розвитку і напрямів дій з підвищення ефективності управління діловою активністю ТОВ – Підприємство «АВІС»

Як було зазначено вище (див. підрозділ 1.1), функціонування підприємств на сучасному етапі розвитку економіки характеризується високим рівнем динамічності, посиленням конкуренції на всіх товарних ринках тощо. Сьогодні, для успішної роботи підприємства часто вже замало мати сучасну технологічну базу, кваліфікований менеджмент і навіть значні фінансові ресурси тощо, потрібно ще виявляти неабияку здатність вчасно заявити про себе, про свої здобутки; вміти зацікавити інших суб'єктів ринку у своїх намірах та пропозиціях тощо, тобто потрібно опинитися у сприятливій для розвитку підприємства ситуації «в потрібному місці, в потрібний час і з потрібними знаннями». Все це посилює необхідність перебудови системи управління діловою активністю підприємств.

Для успішного розв'язання цієї проблеми спочатку обґрунтуємо для ТОВ – Підприємство «АВІС» вибір базової стратегії розвитку, після чого визначимо напрями наступних дій з підвищення ефективності управління діловою активністю підприємства.

Для обґрунтування вибору базової стратегії розвитку підприємства спочатку проведемо так званий SWOT-аналіз (див. [2], [88], [89] та інші). Для цього спочатку складемо таблицю SWOT-аналізу, в якій відобразимо як сильні, так і слабкі сторони товариства з обмеженою відповідальністю – Підприємство «АВІС» на сучасному етапі його розвитку. Після цього визначимо сприятливі можливості та потенційні загрози для розвитку цього підприємства, які склалися у зовнішньому середовищі станом на 23 лютого 2022 року. Разом з тим, військова агресія з боку Росії, яка розпочалася 24 лютого 2022 року, може суттєво вплинути на формування таблиці SWOT-аналізу, але цю обставину ми враховувати не будемо.

Результати проведених досліджень наведено нами в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Таблиця SWOT-аналізу (Основні позиції)

<i>Сильні сторони підприємства</i>	<i>Слабкі сторони підприємства</i>
Позитивний імідж підприємства	Зменшення рентабельності основних видів діяльності підприємства
Висока якість продукції, що випускається, та широкий її асортимент	Невідповідність фінансових коефіцієнтів нормативним вимогам
Наявність кваліфікованого менеджменту	Обмежені фінансові ресурси для подальшого розвитку
<i>Сприятливі можливості</i>	<i>Небезпеки (загрози)</i>
Наявність попиту на недорогу маргаринову та нежирову продукцію	Нестабільність цін на матеріальні та енергетичні ресурси
Поява нових високоефективних видів сировини та технологій	Посилення конкуренції з боку виробників аналогічної продукції
Можливість опанування нових ринків для збуту продукції	Зниження купівельної спроможності значної кількості населення

Аналіз інформації, наведеної в таблиці 3.1, показує, що ТОВ – Підприємство «АВІС» має декілька сильних сторін, що дозволяє йому успішно працювати на ринку маргаринової продукції та інших харчових жирів. Є і сприятливі можливості для подальшого розвитку підприємства: це стабільний попит на недорогу маргаринову і нежирову продукцію, це і можливість виходу підприємства на нові ринки, включаючи і закордонні тощо.

Разом з тим, у підприємства є і слабкі сторони, до яких належить насамперед відсутність значних фінансових ресурсів для забезпечення свого подальшого розвитку, особливо в умовах посилення конкуренції. Загрозами і викликами для підприємства може бути зниження купівельної спроможності населення, що, у свою чергу, зменшує його можливості придбавати продукцію підприємства; залежність цін на продукцію підприємства від зростання цін на енергетичні ресурси та сировину тощо. Потенційною загрозою для підприємства є посилення конкуренції в багатьох сегментах ринку маргаринової продукції, олії та інших харчових жирів, на якому працює підприємство.

Далі, зіставляючи між собою сильні та слабкі сторони підприємства зі сприятливими можливостями та потенційними загрозами, побудуємо матрицю SWOT-аналізу, з якої зробимо висновок щодо обрання підприємством певної базової стратегії розвитку (див. таблицю 3.2).

Таблиця 3.2 – Матриця SWOT-аналізу

<i>Як скористатися сприятливими можливостями, використовуючи сильні сторони підприємства</i>	<i>За рахунок яких сильних сторін підприємства можна нейтралізувати потенційні загрози</i>
1. Виготовляти нові види продукції з врахуванням запитів споживачів, підвищувати її якість	1. Впроваджувати нові ресурсозберігаючі технології
2. Активізувати процес рекламування своєї продукції	2. Активно залучати до співпраці потенційних інвесторів
3. Опанувати нові ринку збуту своєї продукції	3. Знижувати собівартість продукції
<i>Які слабкі сторони підприємства можуть перешкоджати скористатися сприятливими можливостями</i>	<i>Яких загроз, посиленних слабкими сторонами підприємства, потрібно побоюватися найбільше</i>
1. Недостатність фінансових ресурсів для розвитку	1. Зниження купівельної спроможності населення
	2. Зростання цін на енергетичні ресурси та сировину
	3. Відсутність необхідності фінансових ресурсів для розробки нових видів продукції та підвищення її якості

Аналіз інформації, наведеної в таблиці 3.2 показує, що ТОВ – Підприємство «АВІС» може спробувати за рахунок своїх сильних сторін дещо зменшити вплив негативних факторів зовнішнього середовища та скористатися сприятливими можливостями для подальшого розвитку. У зв'язку з цим, нами пропонується обрати підприємству для свого подальшого розвитку базову *стратегію стабілізації*, суть якої полягає в *закріпленні існуючого стану підприємства на ринку з поступовим накопиченням ресурсів для подальшого зростання обсягів виробництва продукції, розширенням присутності на внутрішньому і на зовнішньому ринку та покращенням фінансового стану.*

Далі проаналізуємо та запропонуємо обрання для ТОВ–Підприємство «АВІС» системи дій, спрямованих на підвищення ефективності управління діловою активністю підприємства.

Раніше, в запропонованому нами алгоритмі розроблення системи управління підвищенням рівня ділової активності підприємства (див. рис. 1.10) зазначається, що 5-й етап цього алгоритму передбачає визначення основних показників (економічних, фінансових тощо), яких підприємство має досягти для вирішення пос-

тавленої задачі. У свою чергу, цей 5-й етап складається з двох етапів: етапу 6-А, який передбачає розроблення відповідних функціональних стратегій, які дозволять реалізувати базову стратегію розвитку підприємства, та етапу 6-Б, в якому визначаються «оцінювачі» ділової активності підприємства, тобто ті суб'єкти ринку, яких найбільше цікавить діяльність цього підприємства та його продукція.

Зрозуміло, що функціональних стратегій, які потрібно розробити, та «оцінювачів» ділової активності підприємства є дуже багато (див. рис. 1.10). Тому нами обрано тільки ті функціональні стратегії та тільки тих «оцінювачів» ділової активності підприємства, які, на наш погляд, якнайбільше відповідають діяльності ТОВ–Підприємство «АВІС» і які потребують свого аналізування. Напрацювання з цього питання наведено нами на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Зміст дій з підвищення ефективності управління діловою активністю підприємства (Власні пропозиції)

Коротко охарактеризуємо наведені вище дії щодо підвищення ефективності управління діловою активністю підприємства.

Так, забезпечення *ефективного використання основних засобів*, яке може бути досягнуто шляхом впровадження нового, високопродуктивного обладнання, нових прогресивних (наприклад, безвідходних) технологічних процесів, модернізацією обладнання та устаткування тощо, дасть підприємству можливість виготовляти більше продукції і отримувати більші доходи.

Забезпечення *ефективного використання оборотних активів* підприємства, яке може бути досягнуто за рахунок пришвидшення оборотності виробничих запасів підприємства та залишків готової продукції на складі, дозволить вивільнити із обороту частину коштів та спрямовувати їх на розвиток підприємства.

Забезпечення *високої якості продукції*, яке може бути досягнуто за рахунок підвищення організаційно-технічного рівня виробництва, автоматично збільшить попит на неї та обсяг продажу цієї продукції і прибуток підприємства, що підвищить рівень ефективності ділової активності підприємства загалом.

Забезпечення *економії всіх видів ресурсів*, що їх використовує підприємство, дасть підприємству можливість знижувати ціни на свою продукцію і тим самим отримувати певні переваги перед конкурентами, що виготовляють подібну продукцію тощо.

Детальніше зупинимося на впровадженні на підприємстві фінансової концепції стійкого функціонування підприємства [91]. Справа в тому, що як вже було підкреслено раніше, переважна більшість дослідників пропонує вимірювати ділову активність підприємства саме за показниками оцінювання його фінансового стану. Тобто, *чим кращим буде фінансовий стан підприємства, тим вищу ділову активність підприємство може виявляти*. Зокрема, підприємство може більше укладати вигідних комерційних угод, залучати більш зацікавлених інвесторів, активніше працювати зі споживачами продукції тощо. Тому, відштовхуючись від рекомендацій, наведених в [8], [92], нами зроблено висновок, що основною фінансовою концепцією стійкого функціонування підприємства є забезпечення опти-

мального балансу між наявними ресурсами підприємства та обсягом продукції, який може виготовити підприємство, користуючись цими ресурсами.

Конкретні напрями цієї роботи наведено нами в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Напрями реалізації фінансової концепції стійкого функціонування як основи системи управління підвищенням ділової активності підприємства

Об'єкти уваги	Напрямок дій	Потенційний результат
Швидкість обороту коштів всіх видів	Прискорення обороту всіх видів коштів (ресурсів)	Сприятиме: - збільшенню обсягу продукції, яку підприємство може виготовити; - збільшенню прибутку підприємства; - вивільненню частини оборотних засобів, які можна буде використовувати в інших сферах; - зростанню економічного потенціалу підприємства, оскільки частину вивільнених ресурсів можна спрямувати на розвиток виробництва; - підвищенню платоспроможності, фінансової стійкості і фінансової стабільності підприємства
Вартість (величина) обороту коштів	Збільшення вартості коштів, які обертаються	Сприятиме: - зменшенню величини умовно-постійних витрат в розрахунку на одиницю продукції і, як наслідок, зменшенню собівартості продукції
Співвідношення власного та залученого капіталу	Підвищення ефективності (прибутковості) власного капіталу	Забезпечується шляхом залучення позикового капіталу, за який відсоткова ставка буде меншою, ніж рентабельність (прибутковість) підприємства («ефект фінансового важеля») Сприятиме: - підвищенню уваги до підприємства з боку потенційних інвесторів
Стан дебіторської та кредиторської заборгованості	Безумовне дотримання термінів сплати всіма сторонами укладених угод взятих на себе фінансових та інших зобов'язань	Має для сторін як позитивні, так і негативні наслідки. Тобто, якщо одна сторона якби виграє, то інша програє. Наприклад, якщо підприємству вчасно не повернули кошти, то у нього може виникнути нестача обігових коштів, уповільнюється оборотність капіталу, можуть виникнути безнадійні борги тощо. Як вихід – своєчасне оформлення розрахункових документів, впровадження вексельної форми розрахунків. Якщо підприємство має кредиторську заборгованість, то це може бути наслідком неплатоспроможності підприємства або його бажанням використати запозичені кошти як джерело фінансування свого розвитку тощо

Для реалізації на підприємстві фінансової концепції стійкого функціонування та виробничої концепції бережливого виробництва потрібно внести зміни в організаційну структуру управління підприємством.

3.2 Макетування нової організаційної структури управління підприємством та його діловою активністю

Як було встановлено в підрозділі 2.3 цієї роботи, на ТОВ – Підприємство «АВІС» функціонує організаційна структура управління лінійного типу (див. рис. 2.15). Очолює підприємство Генеральний директор, якому безпосередньо підпорядковуються практично всі підрозділи, відділи, служби, виробництва тощо. Основними структурними підрозділами підприємства є юридичний відділ, відділ кадрів, комерційний відділ, відділ маркетингу, відділ логістики, відділ зовнішньоекономічної діяльності, фінансовий директор з фінансовим відділом і бухгалтерією; директор департаменту масложирової продукції, якому безпосередньо підпорядковується олієоброблювальний завод – головна виробнича структура підприємства.

Разом з тим, було встановлено, що на підприємстві практично відсутній підрозділ, який би здійснював постійний моніторинг за поведінкою підприємства на ринку, за станом його фінансів, який би збирав, вивчав, аналізував тощо інформацію про стан ділової активності підприємства в різних сферах його діяльності, а також готував проекти рішень щодо підвищення ефективності цієї діяльності.

Тому нами пропонується модернізувати чинну організаційну структуру управління підприємством, створивши при Генеральному директорові підприємства спеціалізовану структуру – *інформаційний центр*, який би збирав інформацію з усіх інших підрозділів, здійснював постійний моніторинг за станом ділової активності підприємства, за взаємовідносинами підприємства зі споживачами, постачальниками, комерційними банками, засобами масової інформації та іншими зацікавленими суб'єктами ринку (так званими «оцінювачами»), який би аналізував ситуацію про стан ділової активності підприємства в різних сферах його діяльності, а також готував проекти рішень щодо підвищення ефективності цієї діяльності.

Вигляд змакетованої нової організаційної структури управління підприємством, включаючи управління його діловою активністю, наведено на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Змакетована нова організаційна структура управління ТОВ – Підприємство «АВІС» та його діловою активністю

На наш погляд, нова змакетована організаційна структура управління ТОВ – Підприємство «АВІС» та його діловою активністю дозволить створити на підприємстві більш ефективну систему управління підвищенням рівня ділової активності, яка буде відповідати сучасним реаліям конкурентного ринку.

Слід підкреслити, що новостворений інформаційний центр не буде потребувати залучення додаткових працівників, оскільки він може бути створений на непостійній основі із провідних фахівців підприємства, які добре знають виробництво, можуть виявити його недоліки і кваліфіковано підготувати проекти управлінських рішень з покращення ділової активності підприємства.

Новоствореному інформаційному центру можна запропонувати такі рекомендації, реалізація яких дозволить, на наше переконання, суттєво покращити рівень управління діловою активністю ТОВ – Підприємство «АВІС»:

а) грошові кошти спрямовувати в основному на підвищення рівня фінансової стійкості і рентабельності, для чого збільшити частку довгострокових кредитів у пасиві балансу при одночасному зменшенні поточних зобов'язань;

б) капітальні інвестиції спрямовувати на поновлення існуючого парку обладнання, але не збільшуючи його, що створить підґрунтя для збільшення обсягів реалізації конкурентоспроможної продукції;

в) реалізовувати обладнання, яке не використовується у основному виробничому процесі, що дасть можливість отримати додаткові кошти для розвитку;

г) зробити аудит діяльності підприємства, вивчити склад та вартість матеріальних цінностей і розробити заходи щодо їх кращого використання;

д) збільшити асортимент продукції, підвищити її якість і конкурентоспроможність, оцінити реальні можливості підприємства щодо збільшення експорту власної продукції, особливо на ринки Румунії та Молдови;

е) проаналізувати причини виникнення втрат ресурсів і перебудувати технологічний процес виробництва таким чином, щоб звести ці втрати до мінімуму;

ж) спрямовувати кошти на впровадження нових прогресивних технологій та забезпечувати більш економне розміщення виробничих потужностей;

к) забезпечити об'єктивне оцінювання результатів діяльності всіх працівників підприємства, включаючи його керівників; удосконалити систему прийняття працівників на роботу, підвищення їх кваліфікації тощо.

3.3 План заходів з підвищення ефективності управління діловою активністю ТОВ «Підприємство – АВІС» та розрахунок їх ефективності

Як відомо, є багато підходів до розробки рекомендацій з покращення результатів роботи будь-якого напрямку діяльності підприємства, його підрозділів, дільниць, підприємства загалом тощо. Оскільки на підвищення ефективності управління діловою активністю ТОВ «Підприємство «АВІС» впливає багато факторів (див. підрозділ 1.1), то з метою врахування найбільш важливих з них, а також на основі проведеного в підрозділах 2.2 та 2.3 цієї роботи економічного та фінансового аналізу основних показників діяльності підприємства у 2018-2020 роках та

аналізу стану його ділової активності, нами складено укрупнений план заходів (дивися табл. 3.4), які, на нашу думку, доцільно впровадити на підприємстві з метою підвищення ефективності управління його діловою активністю.

Таблиця 3.4 – План заходів з підвищення ефективності управління діловою активністю ТОВ – Підприємство «АВІС» (на наступні 3 роки: 2023-2025 рр.)

Найменування заходів та їх зміст	Відповідальні	Термін	Витрати
1. Створення спеціалізованого інформаційного центру (розробка інструкцій, положень тощо)	Генеральний директор	1 місяць	Одноразові – 20 тис грн
2. Налагодження системи комунікаційних зв'язків між інформаційним центром та підрозділами підприємства	Генеральний директор	Постійно	Одноразові – 10 тис грн
3. Розробки нових видів продукції та підвищення якості існуючої	Департамент масло-жирової продукції	Постійно	200 тис. грн щорічно
4. Модернізація існуючого технологічного обладнання, устаткування тощо		Постійно	200 тис. грн щорічно
5. Впровадження сучасних ресурсозберігаючих технологій		Постійно	200 тис грн щорічно
6. Активізація маркетингової і рекламної діяльності підприємства	Відділ маркетингу	Постійно	25 тис. грн щорічно
7. Удосконалення системи збуту. Пошук нових каналів збуту продукції. Покращення роботи WEB-сайтів підприємства	Відділ логістики	Постійно	25 тис. грн щорічно
8. Збільшення експорту продукції підприємства	Відділ ЗЕД	Постійно	25 тис. грн щорічно
9. Підвищення вимог до якісного укладання комерційних договорів	Комерційний відділ	Постійно	10 тис грн щорічно
10. Розробка і застосування ефективної системи матеріального стимулювання працівників за своєчасне та якісне виконання завдань та за інші досягнення	Фінансовий директор	Постійно	15 тис грн щорічно
Всього			20 тис грн одноразово та по 700 тис грн щороку

Таким чином, для реалізації (з 1 січня 2023 року) запропонованих нами рекомендацій з підвищення ефективності управління діловою активністю підприємства потрібно: у 2022 році – 20 тис. грн (витрати на підготовчі роботи), у 2023-у, 2024-у та 2025-у роках – по 700 тисяч грн щороку.

Впровадження запропонованих нами заходів дозволить щороку збільшувати чистий прибуток ЧП, що його може отримувати підприємство, приблизно на $\Delta\text{ЧП}=+30\%$.

Оскільки в 2020 році чистий прибуток підприємства становив 1400 тис. грн [80], то прогнозоване зростання чистого прибутку $\Delta\text{ЧП}$ підприємства протягом 2023-2025 років становитиме:

$$\text{2023-й рік: } \Delta\text{ЧП}^{2023} = 1400 \times 0,30 = 420 \text{ тисяч грн.}$$

$$\text{Тоді ЧП}^{2023} = 1400 + 420 = 1820 \text{ тисяч грн.}$$

$$\text{2024-й рік: } \Delta\text{ЧП}^{2024} = 1820 \times 0,30 = 546 \text{ тисяч грн.}$$

$$\text{Тоді ЧП}^{2024} = 1820 + 546 = 2366 \text{ тисяч грн.}$$

$$\text{2025-й рік: } \Delta\text{ЧП}^{2025} = 2366 \times 0,30 \approx 710 \text{ тисяч грн.}$$

$$\text{Тоді ЧП}^{2025} = 2366 + 710 = 3076 \text{ тисяч грн.}$$

Абсолютний економічний ефект від реалізації розроблених нами заходів $E_{\text{абс}}$ становитиме [2]:

$$E_{\text{абс}} = \text{ПП} - \text{ПВ}, \quad (3.1)$$

де ПП – приведена вартість величини чистого прибутку, що його може отримати підприємство, за час дії рекомендацій, грн;

ПВ – приведена вартість всіх витрат на впровадження рекомендацій, грн.

Приведена вартість всіх чистих прибутків ПП підприємства розраховується за формулою [2]:

$$\text{ПП} = \sum_1^t \frac{\text{ЧП}_i}{(1 + \tau)^t}, \quad (3.2)$$

де ЧП_i – величина чистого прибутку у кожному із років, грн;

t – період часу, за який отримуються прибутки; $t = 3$ роки;

τ – ставка дисконтування. Для України приймемо ставку $\tau = 0,10$ (10%), яка була зафіксована в 2022 році;

t – період часу (роки) від моменту отримання чистих прибутків до розрахункової точки, за яку зазвичай вибирають початок розробки рекомендацій;

$t = 4$ роки: це 2022 р. (початок розробки), 2023 р., 2024 р. та 2025 рік.

Тоді приведена вартість всіх чистих прибутків підприємства ПП складе:

$$\text{ПП} = \frac{1820}{(1 + 0,1)^2} + \frac{2366}{(1 + 0,1)^3} + \frac{3076}{(1 + 0,1)^4} \approx 1504 + 1778 + 2101 = 5383 \text{ тис грн.}$$

Тоді приведена вартість всіх витрат ПВ складе:

$$ПВ = 20 + \frac{700}{(1+0,1)^2} + \frac{700}{(1+0,1)^3} + \frac{700}{(1+0,1)^4} \approx 20 + 579 + 530 + 478 = 1607 \text{ тис грн.}$$

Абсолютний ефект від впровадження наших рекомендацій за 4 роки складе:

$$E_{\text{абс}} = ПП - ПВ = 5383 - 1607 = 3776 \text{ тисяч грн або щорічно}$$

протягом 4-х років по 944 тисячі грн.

Далі розрахуємо відносну дохідність (ефективність) E_v вкладених коштів:

$$E_v = \sqrt[T_{\text{ж}}]{1 + \frac{E_{\text{абс}}}{ПВ}} - 1, \quad (3.3)$$

де $E_{\text{абс}}$ – абсолютний ефект, грн; $E_{\text{абс}} = 3776$ тис. грн;

$ПВ$ – приведена вартість всіх витрат; $ПВ = 1607$ тис. грн;

$T_{\text{ж}}$ – життєвий цикл дії наших рекомендацій, роки; $T_{\text{ж}} = 4$ роки.

Для нашого випадку:

$$E_v = \sqrt[4]{1 + \frac{3776}{1607}} - 1 = \sqrt[4]{1 + 2,3497} - 1 = \sqrt[4]{3,3497} - 1 = 1,35 - 1 = 0,35 \approx 35\%.$$

Оскільки внутрішня ефективність вкладних коштів $E_v \approx 35\%$, то це свідчить про економічну доцільність впровадження розроблених нами заходів з підвищення ефективності управління діловою активністю ТОВ – Підприємство «АВІС».

3.4 Моделювання результатів проведених досліджень

Проведемо моделювання залежності внутрішньої дохідності витрат на підвищення ефективності управління діловою активністю підприємства від зростання рівня чистого прибутку підприємства.

Як було розраховано у попередньому підрозділі 3.3 цієї роботи, при зростанні чистого прибутку $\Delta ЧП$ на 30% внутрішня дохідність витрат E_v на впровадження зроблених рекомендації становитиме $E_v = 35\%$, що свідчить про доцільність таких витрат, оскільки порогове значення внутрішньої норми дохідності не може бути менше за 30% (інфляція плюс ризик).

Для проведення розрахунків внутрішньої дохідності витрат додатково виберемо 3 розрахункові точки: а) $\Delta ЧП = +20\%$, б) $\Delta ЧП = +10\%$, в) $\Delta ЧП = +40\%$ і проведемо розрахунки, аналогічні зробленим вище.

Випадок перший: $\Delta\text{ЧП} = +20\%$.

Тоді отримаємо:

2023-й рік: $\Delta\text{ЧП}^{2023} = 1400 \times 0,20 = 280$ тисяч грн,

а $\text{ЧП}^{2023} = 1400 + 280 = 1680$ тисяч грн.

2024-й рік: $\Delta\text{ЧП}^{2024} = 1680 \times 0,20 = 336$ тисяч грн,

а $\text{ЧП}^{2024} = 1680 + 336 = 2016$ тисяч грн.

2025-й рік: $\Delta\text{ЧП}^{2025} = 2016 \times 0,20 = 403$ тисяч грн,

а $\text{ЧП}^{2025} = 2016 + 403 = 2419$ тисяч грн.

Тоді приведена вартість всіх чистих прибутків підприємства складе:

$$\text{ПП} = \frac{1680}{(1+0,10)^2} + \frac{2016}{(1+0,10)^3} + \frac{2419}{(1+0,10)^4} \approx 1388 + 1515 + 1652 = 4555 \text{ тис грн.}$$

Абсолютний ефект від впровадження наших рекомендацій за 3 роки складе:

$$E_{\text{абс}} = \text{ПП} - \text{ПВ} = 4555 - 1607 = 2948 \text{ тисяч грн.}$$

Далі розрахуємо відносну дохідність (ефективність) $E_{\text{в}}$ вкладених коштів:

$$E_{\text{в}} = \sqrt[4]{1 + \frac{2948}{1607}} - 1 = \sqrt[4]{1 + 1,8345} - 1 = \sqrt[4]{2,8345} - 1 = 1,297 - 1 = 0,30 \approx 30\% .$$

Випадок другий: $\Delta\text{ЧП} = +10\%$.

Тоді отримаємо:

2023-й рік: $\Delta\text{ЧП}^{2023} = 1400 \times 0,1 = 140$ тисяч грн,

а $\text{ЧП}^{2023} = 1400 + 140 = 1540$ тисяч грн.

2024-й рік: $\Delta\text{ЧП}^{2024} = 1540 \times 0,1 = 154$ тисяч грн.

а $\text{ЧП}^{2024} = 1540 + 154 = 1694$ тисяч грн.

2025-й рік: $\Delta\text{ЧП}^{2025} = 1694 \times 0,1 \approx 169$ тисяч грн,

а $\text{ЧП}^{2025} = 1694 + 169 = 1863$ тисяч грн.

Тоді приведена вартість чистих прибутків підприємства ПП складе:

$$\text{ПП} = \frac{1540}{(1+0,1)^2} + \frac{1694}{(1+0,1)^3} + \frac{1863}{(1+0,1)^4} \approx 1273 + 1273 + 1273 = 3819 \text{ тис грн.}$$

Абсолютний ефект від впровадження наших рекомендацій за 3 роки складе:

$$E_{\text{абс}} = 3819 - 1607 = 2212 \text{ тисяч грн.}$$

Далі розрахуємо відносну дохідність (ефективність) $E_{\text{в}}$ вкладених коштів:

$$E_b = \sqrt[4]{1 + \frac{2212}{1607}} - 1 = \sqrt[4]{1 + 1,3764} - 1 = \sqrt[4]{2,3764} - 1 = 1,24 - 1 = 0,24 \approx 24\%.$$

Випадок третій: $\Delta\text{ЧП} = +40\%$.

Тоді отримаємо:

2023-й рік: $\Delta\text{ЧП}^{2023} = 1400 \times 0,40 = 560$ тисяч грн,

а $\text{ЧП}^{2023} = 1400 + 560 = 1960$ тисяч грн.

2024-й рік: $\Delta\text{ЧП}^{2024} = 1960 \times 0,40 = 784$ тисяч грн,

а $\text{ЧП}^{2024} = 1960 + 784 = 2744$ тисяч грн.

2025-й рік: $\Delta\text{ЧП}^{2025} = 2744 \times 0,40 \approx 1098$ тисяч грн,

а $\text{ЧП}^{2025} = 2744 + 1098 = 3842$ тисяч грн.

Тоді приведена вартість всіх чистих прибутків підприємства складе:

$$\text{ПП} = \frac{1960}{(1+0,10)^2} + \frac{2744}{(1+0,10)^3} + \frac{3842}{(1+0,10)^4} \approx 1620 + 2062 + 2624 = 6306 \text{ тис грн.}$$

Абсолютний ефект від впровадження наших рекомендацій за 3 роки складе:

$$E_{\text{абс}} = \text{ПП} - \text{ПВ} = 6306 - 1607 = 4699 \text{ тисяч грн.}$$

Далі розрахуємо відносну дохідність (ефективність) E_b вкладених коштів:

$$E_b = \sqrt[4]{1 + \frac{4699}{1607}} - 1 = \sqrt[4]{1 + 2,924} - 1 = \sqrt[4]{3,924} - 1 = 1,407 - 1 = 0,407 \approx 40,7\%.$$

Результати моделювання залежності внутрішньої дохідності витрат E_b на підвищення ефективності управління діловою активністю підприємства від зростання рівня чистого прибутку ТОВ – Підприємство «АВІС» наведено на рис. 3.3.

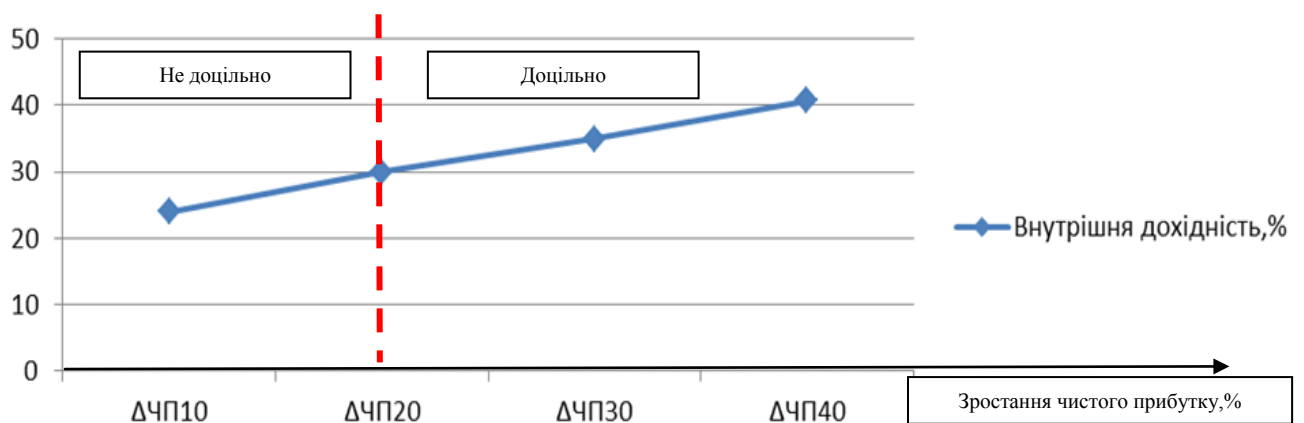


Рисунок 3.3 – Моделювання залежності внутрішньої дохідності витрат на підвищення ефективності управління діловою активністю підприємства від зростання рівня чистого прибутку ТОВ – Підприємство «АВІС»

Аналіз графіку, наведеного на рис. 3.3, показує, що прийнятне зростання внутрішньої дохідності витрачених коштів на підвищення ефективності управління діловою активністю підприємства починається при щорічному зростанні чистого прибутку підприємства на 20% і вище. В інших випадках впровадження зроблених нами рекомендації буде не таким вигідним.

3.5 Висновки до третього розділу

В результаті виконання цього розділу роботи зроблено обґрунтування вибору для підприємства базової стратегії розвитку під назвою «стратегія стабілізації», суть якої полягає в *закріпленні існуючого стану підприємства на опанованому ринку*, та запропоновано систему дій, спрямованих на підвищення ефективності управління діловою активністю підприємства.

Детально охарактеризовано сутність та зміст фінансової концепції стійкого функціонування підприємства, яку пропонується впровадити і яка має забезпечити оптимальний баланс між наявними ресурсами підприємства та обсягом продукції, який може виготовити підприємство, користуючись цими ресурсами.

Зроблено макетування нової організаційної структури управління підприємством шляхом створення спеціалізованого інформаційного центру, який би збирав інформацію з усіх інших підрозділів і здійснював постійний моніторинг за станом ділової активності підприємства, а також готував проекти рішень щодо підвищення ефективності цієї діяльності.

Розроблено комплекс заходів з підвищення ефективності управління діловою активністю ТОВ – Підприємство «АВІС», для реалізації яких потрібно здійснити одноразові витрати у 20 тис. грн. та по 700 тис. грн щороку протягом 3-х років. Впровадження цих рекомендацій забезпечить підприємству щорічний економічний ефект у 944 тисяч грн при внутрішній дохідності вкладених коштів 35%.

Моделювання отриманих результатів показало, що прийнятне зростання внутрішньої дохідності витрачених коштів на підвищення ефективності управління діловою активністю підприємства починається при щорічному зростанні чистого прибутку підприємства на 20% і вище. В інших випадках впровадження зроблених рекомендації буде не таким вигідним.

ВИСНОВКИ

Мета магістерської кваліфікаційної роботи, яка передбачала проведення досліджень теоретико-методологічних основ формування ділової активності підприємств і розробку рекомендацій з підвищення ефективності управління діловою активністю підприємств досягнута.

Для досягнення поставленої мети було: досліджено суть поняття «ділова активність підприємства» та висловлено власну точку зору з цього питання; систематизовано існуючі в науковій літературі підходи до вивчення поняття «ділова активність підприємства»; запропоновано класифікацію основних ознак і видів ділової активності підприємства та обгрунтовано доцільність такої класифікації; проаналізовано існуючі рівні ділової активності підприємства; вивчено можливі напрями забезпечення ділової активності підприємства залежно від стадії життєвого циклу підприємства та його продукції; пояснено взаємозв'язок між зовнішньою та внутрішньою діловою активністю підприємства; визначено ринкових суб'єктів, які здійснюють оцінюванням рівня ділової активності підприємства; проаналізовано сутність поняття «управління діловою активністю підприємства» та сучасні принципи та методи управління діловою активністю підприємства; досліджено та охарактеризовано фактори, які впливають на зміст ділової активності підприємства; запропоновано алгоритм розроблення рекомендацій щодо підвищення ділової активності підприємства та сформульовано основні правила управління діловою активністю підприємства; обгрунтовано вибір показників і методик оцінювання стану та ефективності ділової активності підприємства; проаналізовано основні економічні і фінансові показники діяльності ТОВ–Підприємство «АВІС» за 2018-2020 роки та розраховано показники, які характеризують стан та ефективність ділової активності цього підприємства; вивчено організаційну структуру управління ТОВ–Підприємство «АВІС»; обгрунтовано вибір для підприємства базової стратегії розвитку та відповідних функціональних стратегій; розроблено план заходів щодо удосконалення існуючої організаційної структури управління

підприємством і його діловою активністю та розраховано ефективність запропонованих заходів; проведено моделювання отриманих результатів.

Зокрема, обгрунтовано використання при вивченні поняття «ділова активність підприємства» таких наукових підходів, як макроекономічний, мікроекономічний, підприємницький, фінансовий, індивідуалізований, ресурсно-потенціаловий, інвестиційно-інноваційний і організаційно-управлінський.

Складено класифікацію основних ознак і видів ділової активності підприємства. Виокремлено такі ознаки, як: за масштабом вияву, за сутністю впливу, за рівнем активності, за ступенем реальності, за суб'єктами оцінювання, за часовим інтервалом та інші.

Вивчено напрями забезпечення ділової активності підприємства залежно від стадій життєвого циклу підприємства, до яких було віднесено: розроблення продукції; виведення продукції на ринок; зростання підприємства та його продукції; зрілість підприємства та його продукції; старіння продукції підприємства.

Наведено основні складові (елементи) внутрішньої і зовнішньої ділової активності підприємства і проаналізовано їх вплив на формування іміджу підприємства та ділової репутації підприємства.

Проаналізовано існуючі підходи та запропоновано як критерій оцінювання ділової активності підприємства дотримання ним відомого правила підприємництва під назвою «золоте правило економіки».

Проаналізовано сутність поняття «управління діловою активністю підприємства» та сформульовано власну точку зору з цього питання, яка полягає у тому, що у спрощеному вигляді управління діловою активністю підприємства збігається з управлінням його виробничою, комерційною та фінансовою діяльністю, хоча управління діловою активністю підприємства охоплює й інші сфери його діяльності: соціальну, інноваційну, інноваційну, екологічну тощо.

Проаналізовано сучасні принципи управління діловою активністю підприємства, до яких віднесено такі принципи, як цілеспрямованість, адекватність, несуперечливість, концентрованість, науковість, мотиваційність, контрольованість, ефективність і послідовність.

Досліджено і охарактеризовано фактори, які впливають на зміст ділової активності підприємства. Зокрема, до зовнішніх факторів віднесено: попит на ті чи інші види продукції та можливі коливання цього попиту; наявні і потенційні джерела та постачальники всіх видів ресурсів, які надходять на підприємство; існуючий рівень конкуренції в галузі; стан науково-технічного прогресу; стан екології в країні (регіоні); рішення Уряду а також різні випадкові фактори тощо.

Запропоновано алгоритм розроблення системи управління діловою активністю підприємства, який охоплює низку робіт: проведення аналізу макро- і мікросередовища; проведення SWOT-аналізу; проведення стратегічної діагностики; обґрунтування вибору базової стратегії розвитку підприємства; розроблення функціональних стратегій розвитку підприємства; виявлення основних «оцінювачів» ділової активності підприємства; визначення сфер діяльності, в яких підприємство має підвищити свою ділову активність. Сформульовано правила управління діловою активністю підприємства.

Обґрунтовано вибір показників і методик оцінювання стану та ефективності ділової активності підприємства. Запропоновано власну класифікацію показників оцінювання стану і ефективності ділової активності підприємства, яка сформована за такими ознаками: за напрямом діяльності підприємства; за джерелами інформації; за формою показників; за часовою спрямованістю показників; за способом розробки (якісні, комбіновані, кількісні) показників тощо.

Практична частина роботи була виконана на ТОВ–Підприємство «АВІС», яке виробляє широкий набір продуктів харчування: легкі масла, майонези, безалкогольні напої, соуси тощо.

Проведений аналіз динаміки чистого доходу підприємства та собівартості реалізованої продукції показав, що протягом 2018-2020 років ці показники незначно зростали: чистий дохід зріс з 83,6 млн грн до 98,6 млн грн, а собівартість реалізованої продукції зросла з 72 млн грн до 84 млн грн. Аналогічна тенденція характерна і для валового прибутку підприємства, який зріс з 11,7 млн грн у 2018 році до 14,8 млн грн у 2020 році. Протилежна тенденція спостерігається для прибутку від операційної діяльності, який зменшився з 3,1 млн грн у 2018 році до 2,4 млн грн у

2020 році; для прибутку до оподаткування, який зменшився з 2,4 млн грн у 2018 році до 1,9 млн грн у 2020 році; для чистого прибутку, який зменшився з 1,8 млн грн у 2018 році до 1,4 млн грн у 2020 році.

Аналіз динаміки середньорічної вартості активів, оборотних та необоротних активів, основних засобів показав, що всі ці статті «активу» стабільно зростали. Аналогічна тенденція характерна також і для «пасиву», поточних та довгострокових зобов'язань підприємства, в той час як вартість власного капіталу залишається на одному і тому ж рівні.

Всі види рентабельності, які досліджувалися, мали тенденцію до зниження, що є негативним фактором у діяльності підприємства. Всі основні фінансові коефіцієнти, які досліджувалися, перебували поза меж нормативних значень, що свідчить, що підприємство займає не стійке фінансове положення на сучасному ринку маргаринової продукції та інших харчових жирів.

Кількісні показники, що характеризують різні сторони діяльності підприємства, а саме: рентабельність виробничої діяльності; рентабельність продукції підприємства; рентабельність основних і нормованих оборотних засобів підприємства; коефіцієнти віддачі основних засобів, оборотних активів і виробничих запасів також мають стійку тенденцію до погіршення.

Ділова активність підприємства у 2020 році порівняно з 2019 роком дещо зростає, але все ще перебуває поза межами «золотого правила економіки», тобто зростання чистого доходу підприємства є меншим за зростання середньорічної вартості активів підприємства.

Аналіз організаційної структури управління ТОВ–Підприємство «АВІС» показав, що ця структура практично є структурою управління лінійного типу. Разом з тим, в цій структурі відсутній координаційний центр, який би комплексно збирав, вивчав, аналізував інформацію про стан ділової активності підприємства загалом або за певними напрямками, що в умовах посилення конкуренції на ринку олієжированої продукції є певним недоліком в організаційній структурі управління підприємством.

Для усунення цього недоліку зроблено обґрунтування вибору для підприємства базової стратегії розвитку під назвою «стратегія стабілізації», суть якої полягає в *закріпленні існуючого стану підприємства на опанованому ринку*, та запропоновано систему дій, спрямованих на підвищення ефективності управління діловою активністю підприємства.

Детально охарактеризовано сутність та зміст фінансової концепції стійкого функціонування підприємства, яку пропонується впровадити і яка має забезпечити оптимальний баланс між наявними ресурсами підприємства та обсягом продукції, який може виготовити підприємство, тим самим створюючи умови для покращення ділової активності підприємства.

Зроблено макетування нової організаційної структури управління підприємством шляхом створення спеціалізованого інформаційного центру, який би збирав інформацію з усіх інших підрозділів і здійснював постійний моніторинг за станом ділової активності підприємства, а також готував проекти рішень щодо підвищення ефективності цієї діяльності.

Розроблено комплекс заходів з підвищення ефективності управління діловою активністю ТОВ – Підприємство «АВІС», для реалізації яких потрібно здійснити одноразові витрати у 20 тис. грн. та по 700 тис. грн щороку протягом 3-х років. Впровадження цих рекомендацій забезпечить підприємству щорічний економічний ефект у 944 тисяч грн при внутрішній дохідності вкладених коштів 35%.

Моделювання отриманих результатів показало, що прийнятне зростання внутрішньої дохідності витрачених коштів на підвищення ефективності управління діловою активністю підприємства починається при щорічному зростанні чистого прибутку підприємства на 20% і вище. В інших випадках впровадження зроблених рекомендацій буде не таким вигідним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Козловський В.О., Королук В.П. «Підвищення ефективності управління діловою активністю підприємства. LI Науково-практична конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки ВНТУ (16-18 березня 2022 року). Режим доступу: [[https:// conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2022/paper/view/14830/12494](https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2022/paper/view/14830/12494)].
2. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-є видання, переробл. і доповнене. Вінниця : ВНТУ, 2021. 63 с.
3. Мартусенко І.В., Дончак Л.Г. Ділова активність: теоретичні аспекти та особливості формування. МДУ, «Економіка і суспільство», 2018, № 19, С.501-505.
4. Фаріон В.Я. Аналітична оцінка ділової активності та рентабельності підприємств. Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка», 2013, № 10(48), С. 27-33.
5. Дончак Л.Г., Ціхановська О.М. Ділова активність підприємства та шляхи її зміцнення. МДУ, «Економіка і суспільство», 2017, №10, С.250-253.
6. Гаркуша Н. М. Сутність ділової активності підприємства за ринкових умов та її види / Н. М. Гаркуша, Т. В. Польова // Кримський економічний вісник. 2012. №1 (01) грудень. Ч. II. С. 145-149.
7. Польова Т. В. Ділова активність як комплексна економічна категорія та теоретичні аспекти її аналізу / Т. В. Польова // Матеріали IV Міжнар. наук.- практич. конф. [«Перспективи розвитку обліку, контролю та аналізу у контексті євроінтеграції»], (Одеса : ОНЕУ, 26.05.2016 р.). Херсон : Грінь Д. С., 2016. С. 403-406.
8. Управління діловою активністю машинобудівних підприємств : монографія / С. А. Бурій, В. О. Мукомела-Михалець. Хмельницький : ХНУ, 2014. 183 с.
9. Подольська В.О. Фінансовий аналіз : навчальний посібник / В.О. Подольська, О.В. Яріш. К. : ЦНЛ, 2007. 488 с.
10. Куриленко Т.П. Теоретичні аспекти визначення ділової активності [Електронний ресурс] / Т.П. Куриленко. – Режим доступу : www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu/Ekon/2009_6/6.pdf.
11. Мешкова Н. Л. Економічна сутність ділової активності промислового підприємства / Н. Л. Мешкова // Вісник економічної науки України. 2013. № 1. С. 105-108.
12. Аналіз ділової активності підприємства : [сайт]. Режим доступу : [<https://library.if.ua/book/52/3823.html>] (дата звернення 1 лютого 2022 р.).
13. Аналіз теоретичних аспектів ділової активності підприємства та існуючих підходів до її оцінювання / [Є.Ю. Антипенко, С.М. Ногіна, Ю.С. Піддубна] // Сталый розвиток економіки. 2013. № 3. С. 76–80.

14. Ткачук Г.Ю. Оцінка ділової активності підприємства / Г.Ю. Ткачук // Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 13. Ч. 4. С. 88–90.
15. Ковалев В. В. Финансовый анализ : методы и процедуры : учебн.- практ. пособие / В. В. Ковалев. М. : Финансы и статистика, 2002. 560 с.
16. Костирко Р. О. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / Р. О. Костирко. Х. : Фактор, 2007. 784 с.
17. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності 155 підприємств : навч. посіб. / М. Я. Коробов. К. : Знання, 2009. 378 с.
18. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства : навч. посіб / В. О. Мец. К. : Вища школа, 2003. 217 с.
19. Шеремет О. О. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / О. О. Шеремет. К. : Кондор, 2005. 196 с.
20. Томчук О.Ф. Аналітичне забезпечення управління діловою активністю підприємства / О.Ф. Томчук //Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. Вип. 10. С. 991–995. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [<http://global-national.in.ua/archive/10-2016/205.pdf>] (дата звернення 1 лютого 2022 року).
21. Руденко Є.М. Застосування «золотого правила економіки» для оцінки ділової активності сільськогосподарських підприємств / Є.М. Руденко // Агросвіт. 2014. № 16. С. 42–49.
22. Шило В.П. Аналіз фінансового стану виробничої і комерційної діяльності підприємства. Навч. посібник / (Шило В. П., Верхоглядова Н. І., Ільїна С. Б., Темченко А. Г., Брадул. О. М. К. : Кондор, 2007. 240 с.
23. Донцова Л. В. Анализ финансовой отчетности : учеб. пособие / Л. В. Донцова, Н. А. Никифорова. М. : Дело и сервис, 2005. 336 с.
24. Беляєвський І. К. Статистика ринку товарів і послуг / І.К. Беляєвський. К. : Фінанси, 2003. 456 с.
25. Бондарева Ю. О. Управління діловою активністю сільськогосподарських підприємств в умовах радіаційного забруднення : дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Ю. О. Бондарева. Житомир : ЖНАУ, 2015. 208 с.
26. Розумюк В.М., Васильців О.О. Теоретична рефлексія проблематики співвідношення суспільних ідеалів а політичних інтересів. Журнал «Проблеми всесвітньої історії», 2019. № 3 (9), С. 34-72.
27. Польова Т. В. Особливості сучасної класифікації ділової активності / Т. В. Польова // Зб. тез доп. VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. [«Сучасні економічні системи: стан та перспективи розвитку»], (Хмельницький, 160 16-17.05.2016 р.). Хмельницький : ХКТЕІ, 2016. С.117-120.
28. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. 5-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2007. 495 с.
29. Прядко Б.І. Теоретико-прикладні аспекти аналізу ділової активності підприємства. Сучасний стан і перспективи вдосконалення практичної підготовки

студентів обліково-фінансового профілю: Збірник доповідей науково-практичних конференцій студентів за результатами проходження виробничих та технологічних практик по спеціальностях. вип. 7. 2019 р. Полтава : ПДАА, 2019. 132 с.

30. Тарасюк Г.М., Протасова Л.В. Оцінка розвитку підприємства: теоретико-методичні та евристичні аспекти. Наукові праці НУХТ. К. : НУХТ, 2016. № 3. Том 22. С. 132–139.

31. Тимошик Н. С., Шимич І.Г. Оцінка результатів макросередовища та ділової активності підприємств. Тенденції розвитку маркетингу в умовах економічних трансформацій : монографія, ФОП Шпак В. Б, 2017. С.205–214.

32. Тимчишин-Чемерис Ю.В., Гвоздь С.І. Поняття ділової активності підприємства та напрями її підвищення. //Економіческие науки//. 2017. № 7 (29). С. 161–170.

33. Козловський В.О. Інноваційний менеджмент : навч. пос. Вінниця, ВНТУ, 2007, 210 с.

34. Козловський В.О., Лесько О.Й. Інноваційний менеджмент : Практикум. Вінниця, ВНТУ, 2006, 150 с.

35. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / за ред. проф. Г. Г. Кірейцева. К. : ЦУЛ, 2002. 496 с.

36. Комаріст О. І. Оцінка ділової активності підприємств у ринкових умовах / О. І. Комаріст, А. І. Комаріст // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. 2009. № 1 (32).

37. Ділова активність підприємства : сутність та методика аналізу : монографія /Н.Б. Кащена, О.О. Горошанська, Т.В.Польова [та інші]. Х.: видавництво Іванченка І.С., 2016, 196 с.

38. Адонін С.В., Калашнікова Ю.М., Смелінський А.А. Управління діловою активністю підприємства в сучасних умовах. DOI:10.32702/2307-2105-2021,12.88. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2021, № 12.

39. Хома І. Б., Рій М.М. Теоретичні аспекти та особливості управління діловою активністю підприємства / І. Б. Хома // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України : зб. наук.-техн. пр. Вип. 24.6. Київ : НЛТУ України, 2014. С. 150-155.

40. Капінос Г.І. Операційний менеджмент [текст] : Навч. посібн. / Г.І.Капінос, І.В. Бабій. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 352 с.

41. Конспект лекцій з дисципліни «Операційний менеджмент» : [сайт]. Режим доступу [<https://studfile.net/preview/5080054/>]. (Дата звернення 19 вересня 2021 р.). Назва з екрана.

42. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент: Навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко / За ред. Василенка В. О. Київ : ЦУЛ, 2005. 532 с.

43. Федулова Л.І. Управління операційною системою виробничого підприємства : монографія / Л. І. Федулова, О. В. Декалюк. Хмельницький : ХНУ, 2005. 192 с.

44. Операційний менеджмент : практикум / О. М. Овдіюк, М. М. Тимошенко, А. М. Пивовар, П.В. Пивовар. Житомир: ЖНАЕУ, 2015. 156 с.
45. Лопатенко Л.О. Операційний менеджмент: [Конспект лекцій для студ. на пряму підготов. «Менеджмент»] / Л.О. Лопатенко. Київ : МАУП, 2007. 128 с.
46. Гевко І. Б. Операційний (виробничий) менеджмент: Конспект лекцій: / І. Б. Гевко. Тернопіль : ТНТУ, 2017. 128 с.
47. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій : Підручник. / П. І. Белінський. Київ : «Центр навч. літ-ри», 2005. 624 с.
48. Соснін О.С., Казарцев В.В. Виробничий і операційний менеджмент: Навч. посібник. Київ : Вид-во Європ. У-ту, 2002. 147 с.
49. Жук Н.Т. Діагностика ділової активності в інформаційній системі управління підприємством. Стан і перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні : матеріали ІV міжнар.наук.-практ.конф., 10-11 травня 2016 р. Тернопіль, 2016. С. 333-335.
50. Жукевич С.М., Бурденюк Т.Г. Аналітична складова в управління діловою активністю підприємства. Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія : матеріали міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. Тернопіль, 2017. С. 228-231.
51. Шаталюк С.В. Підвищення ефективності управління виробничою діяльністю ТОВ «Підприємство «АВІС». Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 - менеджмент, освітня програма – менеджмент підприємств, організацій і установ, Вінниця : ВНТУ, 2021. 145 с.
52. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise / A. D. Chandler. Cambridge, MA: MIT Press, 2012. 297 p.
53. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учеб. пособие / Институт экономики и финансов «Синергия». М.: Инфра-М, 2006. 318 с.
54. Томпсон А. А. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки і реалізації стратегії: перекл. з англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд. М.: Банки і біржі - ЮНІТІ, 2012. 576 с.
55. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Стратегічний маркетинг : Підручник. К. : «Центр учбової літератури», 2012. 612 с.
56. Овечкіна О.А. та інш. Планування маркетингу : навч. посібник /О. А. Овечкіна, Д. В. Солоха, К. В. Іванова, В. В. Морєва, О. В. Белякова, О. Б. Балакай К. : «Центр учбової літератури», 2013. 352 с.
57. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Підручник / З.Є.Шершньова. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
58. Мінцберг Г. Школи стратегій: стратегічне сафарі / Генрі Мінцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель : Київ, 2013. – 367 с.
59. Шелегеда Б.Г. Стратегічне управління потенціалом підприємства : монографія / Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцький та ін. – Донецьк : Вид-во ДонУЕП, 2006. 219 с.

60. Підприємницька стратегія : [сайт]. Режим доступу [<http://stb.sumy.ua/reformuvannya/pidpriyemnicka-strategiya.html>] (Дата звернення 4 лютого 2022 року). Назва з екрана.
61. Льоба В.В. Управління розробкою та реалізацією підприємницької стратегії на ПрАТ «Барський машинобудівний завод», Вінниця : ВНТУ, 2021. 106 с.
62. Товарні стратегії: [сайт]. Режим доступу: [http://stud.com.ua/48448/marketing/tovarni_strategiyi] (дата звернення 4 лютого 2022 р.). Назва з екрана.
63. Гудима Т.А. Розробка та удосконалення управління реалізацією збутової стратегії на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», Вінниця : ВНТУ, 2020. 142 с.
64. Шиманська Л.С., Мартиненко В.П. Сучасні методи управління виробничою діяльністю промислового підприємства. Журнал «Сучасні проблеми економіки і підприємництва», 2016 р., № 17, С. 112-115.
65. Крамаренко Г.О., Чорна О.Є. Фінансовий аналіз : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2008, 392 с.
66. Фінансовий менеджмент : навч. пос. за ред. проф. Г.Г. Кірейцева. К. : ЦУЛ, 2002. – 496 с.
67. Петренко М. І. Оцінка ділової активності підприємства / 159 М. І. Петренко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2010_26/Petrenko.pdf.] (дата звернення 3 березня 2022 року). Назва з екрана.
68. Власюк Н. І. Оцінка ділової активності підприємств / Н. І. Власюк // Науковий вісник УДЛТУ. 2004. Вип. 14.4. –С. 172-175.
69. Мешкова Н.Л. Оцінка ділової активності підприємства на макрорівні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 5. С. 508-511.
70. Козловський В.О., Козловський С.В. Виробничий менеджмент. Практикум. Вінниця: «Глобус-Прес», 2006. 344.
71. Овчаренко Є.І., Годящев М.О. Визначення основних індикаторів ділової активності підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічна науки, Випуск 21, част. 2, 2016. С. -82-85.
72. Зовнішньоекономічні операції та контракти: Навч. посіб. / В. В. Козик, Л. А. Пайкова, Я. С. Крап'як, О. Ю. Григор'єв, А. О. Босак. 2-ге вид. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 608 с.
73. Гречко А.В., Балагир Б.В. Дослідження шляхів підвищення ефективності управління виробничою діяльністю підприємства. Електронний журнал «Ефективна економіка», № 2, 2016.
74. Ясіновська І.Ф., Іщенко В.А. Ділова активність підприємства та шляхи її підвищення. Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави. Харків. 2019. С. 206-209.
75. Сергеєва Є.К., Євтеєва В.О. Оцінка ефективності підприємницької діяльності : [сайт]. Режим доступу [<http://izron.ru/articles/perspektivy-razvitiya-ekonomiki-i-menedzhmenta-sbornik-nauchnykh-trudov-po-itogam-mezhdunarodnoy-nau/sektsiya-1-ekonomiches-kaya-teoriya-spetsialnost-08-00-01/otsenka-effektivnosti>]

predprinimatelskoy-deyatel nosti/]. (Дата звернення 4 березня 2022 р.). Назва з екрана.

76. ТОВ-Підприємство «АВІС» : [сайт]. Режим доступу : [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/13304871/] (дата звернення 28 січня 2022 року).

77. АВІС, Підприємство, ТОВ : [сайт] : Режим доступу : [https://www.ua-region.com.ua/ru/13304871] (дата звернення 28 січня 2022 р.). Назва з екрана.

78. Товариство з обмеженою відповідальністю – Підприємство «АВІС» (13304871). [сайт]. Режим доступу : [https://ring.org.ua/edr/uk/company/13304871] (дата звернення 28 січня 2022 року).

79. ТОВ-Підприємство «Авіс» : : [сайт]. Режим доступу : [https://www.google.com.ua/search?q=] (дата звернення 28 січня 2022 року).

80. Бухгалтерська звітність (форми 1 і 2) ТОВ «Підприємство «АВІС» за 2018-2020 роки.

81. Мулик Т.О. Аналіз господарської діяльності [текст]: навч. посібник / Т.О. Мулик, О.А. Материнська О.А., О. Л. Пльонсак. Київ : «Центр учбової літератури», 2017. 288 с.

82. Черниш С.С. Економічний аналіз. Київ : Видавництво ЦУЛ, 2019. 312 с.

83. Єгорова О.В., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник О.М. Економічний аналіз : навч. посібник. Полтава : РВВД ПДАА, 2018. 290 с.

84. Казакова Н.А. Финансовый анализ в 2-х частях. Часть 1 : учебник и практикум для бакалаврата и магистратуры / Н.А.Казакова. 2-е изд., перераб. и доп.: М : Изд-во Юрайт, 2019. 297 с.

85. Тронька Л.Я., Івачук (Липчанська) О.В. Фінансовий аналіз: навч. посібник Київ : Вид-во «Алерта», 2014. 768 с.

86. Цал-Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз : підручник. Київ : «Центр учбової літератури», 2008. 583 с.

87. Фінансовий аналіз [текст] навчальний посібник. / За заг. ред. Школьник І. О. [І.О. Школьник, І. М. Боярко, О. В. Дейнека та ін.] Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 368 с.

88. Бізнес планування: навчальний посібник / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. Київ : Знання, 2013. 173 с.

89. Козловський В.О., Лесько О.Й. Бізнес-планування. Навчальний посібник. Видання 2-ге, доповн. та переробл. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. 241 с.

90. Рибак М.І. Види виробничих стратегій підприємств. Київ : Журнал «Економіка та держава», № 6, 2014. С. 114-119.

91. Савко О.Я. Класифікація фінансових стратегій промислових підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». Випуск 8, част. 2. 2016. С. 79-82.

92. Петренко Л.М. Оцінка та напрямки покращення ділової активності підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, 2010, випуск 18, Ч.І. С. 101-104.

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

Назва роботи: «Підвищення ефективності управління діловою активністю товариства з обмеженою відповідальністю «Підприємство «АВІС»

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота

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

Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність – 97,2

Схожість – 2,8

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- V Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку _____ к.т.н., доц. Ратушняк О. Г.

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був генерований Системою щодо роботи.

Автор роботи _____

Королук В.П.

Керівник роботи _____

Козловський В.О.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕПВМ
професор

_____ О. Й. Лесько
25 січня 2022 р.

ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ

на виконання магістерської кваліфікаційної роботи

на тему:

«Підвищення ефективності управління діловою активністю
товариства з обмеженою відповідальністю «Підприємство «АВІС»

08-41.МКР.065.008.000 ТЗ

Керівник _____
підпис

к.е.н., професор кафедри ЕПВМ

Козловський В.О.

31.01.2022 р.

Виконавець – студент 2-го курсу
магістратури групи МПОУ-20 мз
спеціальності 073 «Менеджмент»

_____ Королюк В.П.

підпис

31.01.2022 р.

Додаток В

Підприємство ТОВ „АВІС”

Територія Україна, Вінницька
 Орган державного управління Підприємства України
 засновані фізичними особами
 Галузь Масло-жирова промисловість без
 виробництва миломиючих засобів
 Вид економічної діяльності. Виробництво
 маргаринів та аналогічних харчових жирів
 Одиниця виміру: тис. грн.

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за СПОДУ
 за ЗКГНГ
 за КВЕД

Контрольна сума

КОДИ		
2019	01	01
13304871		
0510136600		
07774		
18121		
15.87.1		

Звіт про фінансові результати
 Форма №2
 за 2018 рік
 Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За поперед- ний період
1	2	3	4
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	100932,2	
Податок на додану вартість	015	16656,3	
Акцизний збір	020		
	025		
Інші вирахування з доходу	030	685,5	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	83590,4	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	71890,7	
Валовий: прибуток	050	11699,7	
збиток	055		
Інші операційні доходи	060	3625,0	
Адміністративні витрати	070	2215,4	
Витрати на збут	080	5308,4	
Інші операційні витрати	090	4722,0	
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	100	3078,9	
збиток	105		
Дохід від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120	6,1	
Інші доходи	130	1,4	
Фінансові витрати	140	550,1	
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160	94,4	
Фінансові результати від звичайної діяльності по оподатку- вання: прибуток	170	2441,9	
збиток	175		
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	610,4	
Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток	190	1831,5	

збиток	195		
Надзвичайні: доходи	200		
витрати	205		
Податки з надзвичайного прибутку	210		
Чистий: прибуток	220		
збиток	225		

ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	68896,8	
Витрати на оплату праці	240	5174,9	
Відрахування на соціальні заходи	250	1910,0	
Амортизація	260	2458,5	
Інші операційні витрати	270	4663,1	
Разом	280	83103,3	

РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	-	-
Середньорічна кількість простих акцій	300	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	320	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	330	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	340	-	-

Зотов С.А.

Директор _____
(підпис) (прізвище)

Вікорчук Л.Л.

Головний бухгалтер _____
(підпис) (прізвище)

Додаток Г

Підприємство ТОВ „АВІС” Територія Україна, Вінницька Орган державного управління Підприємства України засновані фізичними особами Галузь Масло-жирова промисловість без виробництва миломиючих засобів Вид економічної діяльності. Виробництво маргаринів та аналогічних харчових жирів Одиниця виміру: тис. грн.	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
	за ЄДРПОУ	2020	01	01
	за КОАТУУ	13304871		
	за СПОДУ	0510136600		
	за ЗКГНГ	07774		
		18121		
	за КВЕД	15.87.1		
	Контрольна сума			

Звіт про фінансові результати

Форма №2

за 2019 рік

Фінансові результати

Стаття	Код ряд- ка	За звітний період	За поперед- ний період
1	2	3	4
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	114860,6	100932,2
Податок на додану вартість	015	18847,1	16656,3
Акцизний збір	020		
	025		
Інші вирахування з доходу	030	810,6	685,5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	95202,9	83590,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	80278,4	71890,7
Валовий: прибуток	050	14924,5	11699,7
збиток	055		
Інші операційні доходи	060	6161,2	3625,0
Адміністративні витрати	070	2821,4	2215,4
Витрати на збут	080	8309,8	5308,4
Інші операційні витрати	090	6231,5	4722,0
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	100	3723,0	3078,9
збиток	105		
Дохід від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120	25,5	6,1
Інші доходи	130	16,2	1,4
Фінансові витрати	140	1265,5	550,1
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160	38,7	94,4
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток	170	2460,5	2441,9
збиток	175		

Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	615,2	610,4
Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток	190	1845,3	1831,5
збиток	195		
Надзвичайні: доходи	200		
витрати	205		
Податки з надзвичайного прибутку	210		
Чистий: прибуток	220		
збиток	225		

ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	70413,4	68896,8
Витрати на оплату праці	240	7864,0	5174,9
Відрахування на соціальні заходи	250	2983,6	1910,0
Амортизація	260	4268,2	2458,5
Інші операційні витрати	270	6318,7	4663,1
Разом	280	91847,9	83103,3

РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	320	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	330	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	340	-	-

Зотов С.А.

Директор _____
 (підпис) (прізвище)

Вікорчук Л.Л.

Головний бухгалтер _____
 (підпис) (прізвище)

Додаток Д

Підприємство ТОВ „АВІС”
 Територія Україна, Вінницька
 Орган державного управління Підприємства України
 засновані фізичними особами
 Галузь Масло-жирова промисловість без
 виробництва миломиючих засобів
 Вид економічної діяльності. Виробництво
 маргаринів та аналогічних харчових жирів
 Одиниця виміру: тис. грн.

Дата (рік, місяць, число)
 за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за СПОДУ
 за ЗКГНГ
 за КВЕД
 Контрольна сума

КОДИ		
2021	01	01
13304871		
0510136600		
07774		
18121		
15.43.1		

Звіт про фінансові результати
 Форма №2
 за 2020 рік
 Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	117934,6	114860,6
Податок на додану вартість	015	18332,8	18847,1
Акцизний збір	020		
	025		
Інші вирахування з доходу	030	937,6	810,6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	98664,2	95202,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	83818,3	80278,4
Валовий прибуток	050	14845,9	14924,5
збиток	055		
Інші операційні доходи	060	8319,6	6161,2
Адміністративні витрати	070	3937,2	2821,4
Витрати на збут	080	9452,5	8309,8
Інші операційні витрати	090	7365,3	6231,5
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	100	2410,5	3723,0
збиток	105		
Дохід від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120	7,3	25,5
Інші доходи	130	52,0	16,2
Фінансові витрати	140	595,0	1265,5
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160	43,9	38,7
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток	170	1903,1	2460,5
збиток	175		

Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	470,4	615,2
Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток	190	1432,7	1845,3
збиток	195		
Надзвичайні: доходи	200		
витрати	205		
Податки з надзвичайного прибутку	210		
Чистий: прибуток	220		
збиток	225		

ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	70990,1	70413,4
Витрати на оплату праці	240	9343,1	7864,0
Відрахування на соціальні заходи	250	3442,3	2983,6
Амортизація	260	4638,6	4268,2
Інші операційні витрати	270	7639,0	6318,7
Разом	280	96053,1	91847,9

РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	320	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	330	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	340	-	-

Зотов С.А.

Директор _____
 (підпис) (прізвище)

Вікорчук Л.Л.

Головний бухгалтер _____
 (підпис) (прізвище)

Баланс станом на 31 грудня 2018 р.

Актив	Код-рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Необоротні активи			
Не матеріальні активи:			
залишкова вартість	010	48,0	56,1
первісна вартість	011	53,7	67,8
накопичена амортизація	012	5,9	11,7
Незавершене будівництво	020	5656,8	1983,0
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	15079,5	26092,5
первісна вартість	031	18534,3	31948,5
знос	032	3454,8	5856
Відстрочені податкові активи	060		15,6
Інші необоротні активи	070		
Усього за розділом I	080	20784,3	28147,2
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	7565,9	8393,6
Поточні біологічні активи	110		
Незавершене виробництво	120		648,6
Готова продукція	130	1188,1	3225,3
Товари	140	40,2	25,1
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	7249,4	8848
первісна вартість	161	7249,4	8848
резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	627,6	215,8
за виданими авансами	180	3328,8	2263,7
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200	71,4	
інша поточна дебіторська заборгованість	210	28	1638,6
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	601,8	570,1
в іноземній валюті	240	4,1	64,1
Інші оборотні активи	250	298,9	66,5

Усього за розділом II	260	21004,2	25959,4
III. Витрати майбутніх періодів	270	10,9	259,6
Баланс	280	41799,4	54366,2
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	12900,0	12900,0
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330	920,5	920,5
Резервний капітал	340	887,1	887,1
Нерозподілений прибуток	350	3817,1	3817,1
Неоплачений капітал	360	369	
Вилучений капітал	370		
Усього за розділом I	380	18155,7	18647,7
II. Забезпечення таких витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400		
Інші забезпечення	410		
Цільове фінансування	420		
Усього за розділом II	430		
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440	5747,4	8172,9
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460	20,9	
Інші довгострокові зобов'язання	470		
Усього за розділом III.	480	5768,3	8172,9
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	6353,1	14558,6
Поточна заборгованість	510		
Векселі видані	520	1329,1	3278
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	9361	8243,1
Поточні зобов'язання за рахунками:			
з одержаних авансів	540	31,2	402,1
з бюджетом	550	141,5	98,4
з позабюджетних платежів	560		
зі страхування	570	110,4	169,2
з оплати праці	580	236,2	394,4
з учасниками	590		
із внутрішніх розрахунків	600		
Інші поточні зобов'язання	610	312,9	401,8
Усього за розділом 4	620	17875,4	27545,6
V. Доходи майбутніх періодів	630		
Баланс	640	41799,4	54366,2

Директор

Зотов С.А.

Головний бухгалтер

Вікорчук Л.Л.

Баланс станом на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Не матеріальні активи:			
залишкова вартість	010	56,1	48,1
первісна вартість	011	67,8	67,8
накопичена амортизація	012	11,7	19,7
Незавершене будівництво	020	1983	631,7
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	26092,7	30542,0
первісна вартість	031	31948,5	40629,4
знос	032	5855,8	10087,4
Відстрочені податкові активи	060	15,6	4,5
Інші необоротні активи	070		
Усього за розділом I	080	28147,4	31226,3
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	8388,5	13803,8
Поточні біологічні активи	110		
Незавершене виробництво	120	648,6	616,7
Готова продукція	130	3225,3	3621,7
Товари	140	25,1	11,9
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	8767,3	9314,9
первісна вартість	161	8767,3	9314,9
резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	215,8	88,5
за виданими авансами	180	2263,7	1667,2
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200		
інша поточна дебіторська заборгованість	210	1638,6	378,9
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	570,1	379,9
в іноземній валюті	240	64,1	236,5
Інші оборотні активи	250	66,5	266,8
Усього за розділом II	260	25873,6	30389,7

III. Витрати майбутніх періодів	270	254,0	253,5
Баланс	280	54275	61869,5
Пасив	Код рядка	На початок звіт- ного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	12900,0	14400,0
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330	920,5	920,5
Резервний капітал	340	887,1	899,4
Нерозподілений прибуток	350	3848,9	944,4
Неоплачений капітал	360		1500,0
Вилучений капітал	370		
Усього за розділом I	380	18556,5	18664,3
II. Забезпечення таких витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400		
Інші забезпечення	410		
Цільове фінансування	420		3,2
Усього за розділом II	430		3,2
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440	8172,9	18770,8
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470		
Усього за розділом III.	480	8172,9	18770,8
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	14558,6	8876,4
Поточна заборгованість	510		
Векселі видані	520	3278,0	3706,3
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	8243,1	8658,5
Поточні зобов'язання за рахунками:			
з одержаних авансів	540	402,1	375
з бюджетом	550	98,4	225,9
з позабюджетних платежів	560		
зі страхування	570	169,2	223,9
з оплати праці	580	394,4	534,9
з учасниками	590		
із внутрішніх розрахунків	600		
Інші поточні зобов'язання	610	401,8	1830,3
Усього за розділом 4.	620	27545,6	24431,2
V. Доходи майбутніх періодів	630		
Баланс	640	54275	61869,5

Директор

Зотов С.А.

Головний бухгалтер

Вікорчук Л.Л.

Баланс станом на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	010	48,1	41,6
первісна вартість	011	67,8	71,1
накопичена амортизація	012	19,7	29,5
Незавершене будівництво	020	631,7	805,3
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	30542,0	29981,3
первісна вартість	031	40629,4	44628,4
знос	032	10087,4	14647,1
Довгострокова дебіторська заборгованість	050		
Відстрочені податкові активи	060	4,5	11,0
Інші необоротні активи	070		
Усього за розділом I	080	31226,3	30839,2
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	13803,8	11575,9
Поточні біологічні активи	110		
Незавершене виробництво	120	616,7	3782,7
Готова продукція	130	3621,7	3912,6
Товари	140	11,9	7,5
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги: [^]			
чиста реалізаційна вартість	160	9314,9	11335,7
первісна вартість	161	9314,9	11335,7
резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	88,5	2,8
за виданими авансами	180	1667,2	1768,4
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200	2,9	
інша поточна дебіторська заборгованість	210	378,9	593,6
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	379,9	792,9
в іноземній валюті	240	236,5	443,8
Інші оборотні активи	250	266,8	355,3
Усього за розділом II	260	30389,7	34571,2
III. Витрати майбутніх періодів	270	253,5	222,6
Баланс	280	61869,5	65633,0

Пасив	Код рядка	На початок зві- тного періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	14400,0	14400,0
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330	920,5	920,5
Резервний капітал	340	899,4	899,4
Нерозподілений прибуток	350	944,4	1593
Неоплачений капітал	360	1500,0	250,0
Усього за розділом I	380	18664,3	18062,9
II. Забезпечення таких витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400		
Інші забезпечення	410		
Цільове фінансування	420	3,2	3,2
Усього за розділом II	430	3,2	3,2
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440	18770,8	20932,7
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470		
Усього за розділом III.	480	18770,8	20932,7
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	8876,4	7795,1
Поточна заборгованість	510		
Векселі видані	520	3706,3	6183,3
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	8658,5	10270,8
Поточні зобов'язання за рахунками:			
з одержаних авансів	540	375	750
з бюджетом	550	225,9	72,6
з позабюджетних платежів	560		
зі страхування	570	223,9	267,1
з оплати праці	580	534,9	633,3
з учасниками	590		
із внутрішніх розрахунків	600		
Інші поточні зобов'язання	610	1830,3	662,0
Усього за розділом 4.	620	24431,2	26634,2
V. Доходи майбутніх періодів			
Баланс	640	61869,5	65633

Директор

Зотов С.А.

Головний бухгалтер

Вікорчук Л.Л.