

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Управління діловою активністю підприємства
(на прикладі ТОВ «Гілея», м.Хмельницький)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань
Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності
Освітня програма Менеджмент
Назва
Шифр ДРМН. 19101. ПЗ

Виконав:
студент 4 курсу група МН-19-2 _____ Підпис Олександр СМУТКО
Шифр Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.е.н., доц. _____ Підпис Тетяна НАЗАРЧУК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер: ст. викл. _____ Підпис Ірина ГРАБОВСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування _____ Підпис Ніла ТЮРИНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Хмельницький 2023

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра менеджменту та адміністрування
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування
 Спеціальність 073 Менеджмент
 Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

“ _____ ” _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

_____ Смутко Олександра Руслановича _____

1. Тема роботи Управління діловою активністю підприємства (на прикладі ТОВ «Гілея», м.Хмельницький)

керівник роботи Назарчук Тетяна Валеріївна, доц., к.е.н. _____

Затверджена наказом ректора університету від “ _____ ” _____ 2023 р. № _____

2. Строк подання студентом роботи на кафедру _____

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет, тощо _____

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методичні засади управління діловою активністю підприємства. 2. Характеристика діяльності та аналіз фінансового стану ТОВ «Гілея». 3. Рекомендації щодо удосконалення управління діловою активністю ТОВ «Гілея».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) 1. Характеристика визначень сутності ділової активності підприємства. 2. Структурне представлення ділової активності підприємства як керованої системи. 3. Критерії оцінки ділової активності.

4. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Гілея» за 2020–2022 роки.

5. Розрахунок маршрутів, які приносять найбільший дохід ТОВ «Гілея». 6. Активізації рекламної діяльності ТОВ «Гілея». 7. Рекомендації щодо удосконалення управління діловою активністю ТОВ «Гілея». _____

6. Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання прийнято
1. Теоретико-методичний	Назарчук Т.В., доцент		
2. Дослідницько-аналітичний	Назарчук Т.В., доцент		
3. Проектно-рекомендаційний	Назарчук Т.В., доцент		
4. Нормоконтроль	Назарчук Т.В., доцент		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи		
2.	Одержання індивідуального завдання		
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи		
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи		
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи		
6.	Підготовка першого розділу		
7.	Підготовка другого розділу		
8.	Підготовка третього розділу		
9.	Підготовка висновків		
10.	Здача науковому керівнику		
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника		
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті		
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі		
14.	Одержання відгуку наукового керівника		
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента		
16.	Захист дипломної роботи		

Студент _____

Підпис

Олександр СМУТКО

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи _____

Підпис

Тетяна НАЗАРЧУК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Смутко О.Р. Управління діловою активністю підприємства (на прикладі ТОВ «Гілея», м.Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., доцент Т.В. Назарчук. Дипломна робота бакалавра: 57 с., 15 рисунків, 18 таблиць, 38 джерел посилань.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ, ДІЛОВА АКТИВНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, РЕКЛАМА.

Розглянуто теоретико-методичні основи управління діловою активністю підприємства. Наведено економічну сутність ділової активності. Досліджено існуючі підходи до управління діловою активністю підприємств, а також методичний інструментарій оцінки ділової активності підприємств.

З метою проведення аналізу фінансово-економічного стану ТОВ «Гілея» проведено аналіз показників його фінансово-економічної діяльності, а також фінансового стану та середовища функціонування товариства.

З метою удосконалення процесів управління діловою активністю, у роботі представлено комплекс рекомендацій. Розроблено пропозиції з підвищення ефективності основної операційної діяльності ТОВ «Гілея». Розроблено рекомендації з активізації рекламної діяльності у товаристві.

Підпис

Олександр СМУТКО «__» _____ 202__ р.
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Сутність і поняття управління діловою активністю підприємств	7
1.2 Аспекти управління діловою активністю підприємств	12
1.3 Методичний інструментарій оцінки ділової активності підприємств	17
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТОВ «ГІЛЕЯ»	23
2.1 Характеристика діяльності ТОВ «Гілея» та аналіз основних техніко-економічних показників	23
2.2 Аналіз середовища функціонування ТОВ «Гілея»	31
2.3 Аналіз фінансового стану ТОВ «Гілея»	36
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ТОВ «ГІЛЕЯ»	46
3.1 Підвищення ефективності основної операційної діяльності ТОВ «Гілея»	46
3.2 Активізація рекламної діяльності у ТОВ «Гілея»	49
ВИСНОВКИ	55
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	57

ВСТУП

Ділова активність є комплексною і динамічною характеристикою підприємницької діяльності й ефективності використання ресурсів. Рівні ділової активності конкретної організації відбивають етапи її життєдіяльності (зародження, розвиток, підйом, спад, криза, депресія) і показують ступінь адаптації до швидкозмінних ринкових умов, якість управління. Ділову активність можна охарактеризувати як мотивований процес стійкої господарської діяльності організації, спрямований на забезпечення її позитивної динаміки, збільшення трудової зайнятості й ефективне використання ресурсів з метою досягнення ринкової конкурентоспроможності. Ділова активність виражає ефективність використання матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів за всіма напрямками діяльності і характеризує якість управління, можливості економічного зростання і достатність капіталу організації. Сутність та роль ділової активності є багатокритеріальними, а якісне управління нею забезпечить підвищення потенціалу підприємств, мінімізацію можливих ризиків та невдач в умовах невизначеності.

Питаннями ділової активності підприємства та підвищення її ефективності займається багато вчених, зокрема: І. Ансофф, В. Василенко, О. Волкова, М. Войнаренко, А. Канке, В. Ковалев, І. Кошева, В. Лук'янова, Є. Мних, Н. Моїсєєва, Т. Рзаєва, Р. Сайфулін, Є. Стоянов, Н. Тарасенко, А. Таркуцяк, Г. Турецька, А. Турило, Цал-Цалко, А. Шеремет та інші. Проте аналіз результатів їх досліджень показав, що у науковій літературі висвітлюються та розглядаються переважно фінансові аспекти ділової активності. Недостатньо досліджуваними залишаються питання побудови системи управління діловою активністю підприємств за складовими.

Отже, метою дипломної роботи бакалавра є аналіз теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління діловою активністю досліджуваного підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: дослідити сутність і поняття управління діловою активністю підприємств; визначити аспекти управління діловою активністю підприємств; дослідити методичний інструментарій оцінки ділової активності підприємств; навести характеристику досліджуваного підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників; провести аналіз фінансового стану ТОВ «Гілея»; навести рекомендації щодо вдосконалення ділової активності досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Гілея».

Предметом дослідження є обґрунтування теоретичних положень, визначення методичних підходів і розробка прикладних рекомендацій для управління діловою активністю досліджуваного підприємства.

Теоретико-методичною основою дипломної роботи бакалавра є наукові концепції, теоретичні розробки провідних сучасних вітчизняних та зарубіжних науковців з проблем управління діловою активністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети і завдань у роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: монографічний, системний аналіз, абстрактно-логічний метод, статистичних групувань і графічний, вибіркового, порівняння, проведення порівняльного аналізу окремих економічних показників, метод експертних оцінок.

Опрацювання даних здійснювалося з використанням математичного апарату, реалізованого за допомогою табличного редактора Microsoft Excel.

Інформаційною базою дослідження стали праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчі та нормативні документи, звітність ТОВ «Гілея», наукові, періодичні видання, матеріали наукових конференцій і ресурсів мережі Internet, тощо.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність і поняття управління діловою активністю підприємств

Управління діловою активністю має на меті розробку заходів, що сприятимуть збільшенню обсягів виробництва та зниженню витрат, а також економії ресурсів, що використовуються у процесі виробництва (надання послуг). Слід зазначити, що зниження витрат не має впливати на якість продукції підприємства, оскільки може призвести погіршення якості продукції та скорочення попиту, а отже, і обсягів реалізації.

Управління діловою активністю підприємства має бути комплексним і системно охоплювати абсолютно всі види діяльності підприємства: виробничу, фінансову, комерційну, маркетингову, інвестиційну, тощо. Ефективність та результативність кожної з видів діяльності підприємства впливає в кінцевий результат діяльності підприємства в цілому.

Незважаючи на те, що трактування ділової активності може бути різним [22, с. 484], виділимо такі підходи щодо розкриття сутності ділової активності: макроекономічний; мікроекономічний; індивідуалістичний; комплексний (формується сьогодні).

Насамперед, термін «ділова активність» стосується макроекономічних дослідженнях, що пов'язані з природою хвильової динаміки та розглядається через теорію циклічних коливань в рамках різних концепцій економічних циклів [24]. Зазначимо, що в макроекономіці не має цілісної (інтегральної) теорії економічного циклу. Зокрема, виділяють дво- і чотири фазну модель економічного циклу.

Двофазна модель характеризується такими фазами: I – фаза спаду (рецесія – recession). Особливо тривалий та глибокий спад називається депресія

(дно циклу – depression); II – фаза підйому, пожвавлення (recovery), який продовжується від дна до піку циклу [27].

Інший підхід економічного циклу включає чотири фази, однак не виділяє екстремальні точки, у разі, коли економіка досягає максимуму або мінімуму ділової активності: I – бум (boom); II – спад (recession або slump); III – криза (crisis) або стагнація (stagnation); IV – пожвавлення, або підйом [27].

Поняття ділової активності увійшло до вітчизняної наукової школи у 90-ті рр. ХХ ст. із набуттям Україною незалежності, розвитком ринкової економіки, підприємництва й виникненням таких понять, як діловий ризик і діловий крах, запобігання якого вимагало активних дій від підприємців [8, с. 215].

Оскільки поняття ділова активність підприємства безпосередньо пов'язане з категоріями економічна динаміка» [35, с. 401], то циклічні коливання впливають на внутрішнє середовище підприємства (цілі, структуру, технологію, завдання, персонал) та на взаємодію підприємства із зовнішнім мікро- (постачальники, споживачі, посередники, конкуренти, «контактні аудиторії» тощо) та макро- (економічні, політичні, соціокультурні, науково-технологічні, природно-кліматичні, демографічні, фактори) середовищем.

Термін «ділова активність» використовуватися у обліково-аналітичній вітчизняній літературі порівняно недавно, і пов'язаний із впровадженням відомих методик аналізу фінансової звітності на підставі аналітичних коефіцієнтів.

В широкому розумінні під діловою активністю розуміють весь спектр зусиль, що спрямовані на просування підприємства на ринках продукції, товарів, послуг, капіталу. З точки зору фінансово-господарської діяльності підприємства під діловою активністю розуміють у вузькому сенсі – поточну виробничу та комерційну діяльність підприємства, отже, цей термін представляє собою не зовсім вдалий переклад з англійського «business activity», а отже, характеризує групу коефіцієнтів із системи показників.

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 досягнення лідерських позицій на ринку [30, с. 992].

Характеристика визначень сутності ділової активності підприємства представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Характеристика визначень сутності ділової активності підприємства

Автор	Визначення поняття	Позитивні сторони	Недоліки
1	2	3	4
I. Ансоф [37]	Ділова активність визначається шляхом порівняльного аналізу сукупності відповідних ринкових показників конкретного підприємства порівняно з аналогічними показниками підприємств-конкурентів, з метою оцінювання ринкової позиції підприємства та його ринкового успіху, що конкретизуються певними часовими обмеженнями	Показник оцінюється комплексом складових елементів, що є вагомим значенням при здійсненні економічного аналізу діяльності підприємства	Ототожнюється із ринковою активністю, адже до уваги приймаються ринкові показники підприємства
А. М. Турило, I. С. Вчєрашня [31]	Ділова активність підприємства – це економічна категорія, яка характеризує економічну діяльність підприємства з позицій внутрішніх його змін і виявляється через зміну її інтенсивності у часі	Акцентується увага на динамічному характеру ділової активності	Характеристика ділової активності стосується лише на внутрішніх змінних підприємства і їх впливу на економічну діяльність
Ю. С. Цал-Цалко [35]	Ділова активність підприємства формується за рахунок внутрішньої і зовнішньої ефективності. Внутрішня ефективність забезпечується організацією господарської діяльності, зовнішня найкращим асортиментом готової продукції, товарів, робіт і послуг. Щодо переліку об'єктів діяльності підприємства, то виділяють 2 концепції: маркетингову – визначену потребами ринку, і технологічну – побудовану на інноваційних можливостях	Проаналізовано вплив внутрішньої та зовнішньої ефективності підприємства на ділову активність	Ділова активність підприємства використовує маркетингову та технологічну концепції, однак, вони не можуть виступати якісними характеристиками оцінки цього показника

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Т. П. Куріленко [13]	Ділова активність комерційної фірми виявляється в динамічності її розвитку, досягненні нею поставлених цілей, що відображають відповідні натуральні й вартісні показники, в ефективному використанні економічного потенціалу, розширенні ринків збуту своєї продукції. У фінансовому аспекті ділова активність підприємства знаходить своє віддзеркалення насамперед у швидкості обороту його коштів, відображає ефективність роботи підприємства відносно величини авансованих ресурсів або відносно величини їх споживання в процесі виробництва	Ділова активність розглядається як сукупний показник, що відображає якісні і кількісні Характеристики підприємства в динаміці	В даному визначенні ділова активність досліджується лише для комерційних підприємств, а основна увага зосереджена на фінансовому аспекті, однак, ігноруються інші активності, зокрема персоналу, інвестиційна, тощо
О. А. Гарасюк, М. Ю. Ігнатенко [6]	Ділова активність підприємства оцінюється сукупністю кількісних і якісних параметрів, серед яких зростання економічного потенціалу підприємств, обсяги поставок на експорт, імідж підприємства, його соціальна і природоохоронна активність	Автори розглядають ділову активність як комплексний макроекономічний показник, що позиціонує підприємство як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках	Автори зосереджені на зовнішніх чинниках, які чинять вплив на ділову активність. Такий аналіз не може бути достовірним, адже ігнорує внутрішні чинники
Л. А. Лахтіонова [15]	Ділова активність у фінансовому аспекті виявляється у швидкості обороту його засобів. Ділову активність характеризують як мотивований макро- і мікроекономічним рівнем управління процес стійкої діяльності організації, спрямований на забезпечення її позитивної динаміки, збільшення трудової зайнятості та ефективне використання ресурсів задля досягнення ринкової конкурентоспроможності	Автор характеризує ділову активність як управлінський процес, без якого неможливе досягнення підприємством його головної мети та стратегії. При цьому враховуються часові параметри та деякі мотиваційні фактори	Параметром для аналізу ділової активності є фінансова складова. Приймаються до уваги оціночні показники, що впливають тільки на фінансовий аспект; не враховано інші складові даного показника

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова [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, географія ділових відносин, репутація підприємства як партнера, активність інноваційно-інвестиційної діяльності, конкурентоспроможність	У процесі аналізу ділової активності використовуються різні аспекти діяльності підприємства, та різні критерії оцінки, допомагаючи здійснити її всебічну якісну характеристику	Ділова активність характеризується як комплексний показник, однак, доцільно урахувати також управлінську складову. А управління варто здійснювати не тільки трудовим персоналом, а й іншими (маркетинговими, фінансовими, технологічними тощо)
В. О. Мец [19]	Ділова активність означає зусилля, які підприємство докладає для виходу на ринок продукції, праці, капіталу, а при аналізі фінансово – господарської діяльності цей термін застосовується для характеристики поточної виробничої і комерційної діяльності	Характеризує стан виробничо-комерційної діяльності підприємства, інформація за якою є важливою як для самого суб'єкта, так і для потенційних кредиторів та інвесторів	Ділова активність тотожна ринковій та комерційній активностям, тобто враховує ринкові оціночні характеристики, але не враховує управлінську або організаційну складові, що б дозволити здійснити якісніший аналіз.
О. О. Шеремет [36]	Увесь комплекс зусиль, що спрямовує підприємство на ринках продукції, праці, капіталу	При визначенні даного показника використовуються не лише фінансові його характеристики, а й виробничі, людські	Все це впливає на прийняття управлінських рішень, а також, конкурентоздатність підприємства та позицію на ринку, його

Таким чином, під діловою активністю підприємства розуміють: комплексну характеристику діяльності підприємства; економічну категорію, що характеризує економічну діяльність або конкурентну позицію підприємства; зусилля підприємство з метою для виходу на ринок; сукупність певних параметрів, що сприяють економічному потенціалу підприємства.

Критеріями ділової активності підприємства є стійкість економічного зростання та забезпечення темпів економічного зростання, виконання поставлених завдань за визначеними показниками діяльності, рівень ефективності використання капіталу.

Аналіз ділової активності полягає у визначенні фінансових коефіцієнтів, що дозволяють визначити оборотність запасів, капіталу підприємства, його заборгованості (дебіторської та кредиторської), фінансового та операційного циклів, тощо. У ході аналізу ділової активності вирішуються такі завдання: оцінка та тенденції зміни значень показників ділової активності; дослідження впливу факторів, що обумовлюють зміну показників та розрахунок їх конкретного впливу; узагальнення результатів аналізу, розробка заходів щодо залучення виявлених резервів. За допомогою ділової активності можна провести аналіз економічного стану підприємства та сформулювати системне бачення про фінансово-господарську діяльність підприємства. Ділова активність стосується практично всіх сторін та напрямів діяльності підприємства, у тому числі обліково-аналітичні (тобто операційну, інвестиційну та фінансову) та організаційно-економічні (тобто виробничу, торгіву, будівельну, надання послуг, тощо) складові.

1.2 Аспекти управління діловою активністю підприємств

Ділову активність доцільно розглядати з точки зору системного підходу, оскільки він є «засобом мислення по відношенню до організації та управління» [26, с. 133]. Відповідно до системного підходу, кожне підприємство є відкритою системою, що постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем та складається із взаємозалежних підсистем, які знаходяться одна з одною в організаційних відносинах» [18, с. 34]. Взагалі, система – це цілісність, яка складається із взаємозалежних елементів, кожен з яких вносить свій внесок в характеристики

цілого [33, с. 82]. З даного визначення випливає, що ділова активність є специфічною системою, якій притаманні властивості самої системи, а саме: прагнення зберегти свою структуру; потребу в управлінні; вхідний вплив, систему обробки, кінцевий результат, а також зворотний зв'язок [5, с. 50]. Управління діловою активністю має комплексно і системно охопити всі види діяльності підприємства, зокрема операційну, комерційну, маркетингову й економічну. Результативність та ефективність кожної з них впливає на результати діяльності підприємства в цілому. Схематично вплив на ділову активність підприємства окремих видів діяльності наведено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Структурне представлення ділової активності підприємства як керованої системи

Отже, управління діловою активністю підприємства, в першу чергу, спрямовано на досягнення мети його діяльності – зростання ринкової вартості, зростання добробуту власників та збільшення прибутку.

В основі системного управління діловою активністю лежить прагнення забезпечити успішне функціонування фінансово-господарської системи в довгостроковій перспективі за рахунок: адаптації стратегічних і оперативних (тактичних) цілей до динамічних умов зовнішнього середовища; узгодження оперативних (поточних) планів із стратегічним планом розвитку підприємства; координація та інтеграція оперативних (поточних) планів за різними бізнес-процесами підприємства; створення дієвої та ефективної системи розробки та прийняття управлінських рішень, а також забезпечення менеджерів необхідною та повною інформацією для різних рівнів управління підприємством в оптимальні проміжки часу; створення системи контролю щодо виконання планів та прийнятих управлінських рішень, коригування їх змісту і термінів реалізації; адаптація структури управління з метою підвищення її гнучкості та можливості швидко реагувати на вимоги зовнішнього середовища.

Функції і задачі управління діловою активністю представлено у таблиці 1.2.

Інструментарій управління діловою активністю підприємства необхідний для всебічного і своєчасного вивчення, а також, вимірювання та узагальнення явищ і процесів економічного характеру, що виникають в різних процесах, зокрема постачання, виробництва, збуту виготовленої продукції (надання послуг, виконання робіт). Об'єктом управління діловою активністю є різного роду ресурси підприємства, які потребують всебічного аналізу та дослідження.

Аналіз ділової активності проводиться, як правило, за даними бухгалтерського звітності на підставі розрахунку показників (кількісних і якісних) та характеризують діяльність підприємства.

Під ефективністю розуміється результативність діяльності підприємства, зокрема зіставлення вигод з проведеними витратами, тобто ефективність – це співвідношення витрат до результатів діяльності підприємства.

Таблиця 1.2 – Завдання функцій управління діловою активністю [1, 2, 4]

Функції управління діловою активністю			
Планування зміни рівня ділової активності. Розробка моделі оцінки ділової активності	Організація реалізації на практиці розробленої моделі оцінки ділової активності	Облік і контроль результатів практичних розрахунків за створеними розрахунками оцінки ділової активності	Аналіз і регулювання відхилень планових і фактичних значень показників ділової активності
Задачі			
– комплексне дослідження різних сторін діяльності підприємства – побудова моделі кількісної оцінки ділової активності кожної із заявленої сторін діяльності підприємства – відображення взаємозв'язків різних сторін діяльності підприємства	– збір вихідної інформації для оцінки ділової активності кожної зі складових діяльності підприємства – розробка форм документів – розрахунок показників ділової активності за розробленою методикою	– облік фактичних значень показників ділової активності – виділення розміру відхилень фактичних значень показників ділової активності від планових, за кожною з сторін діяльності підприємства	– аналіз причин відхилень фактичних значень показників ділової активності від планових – розробка рекомендацій з ліквідації причин відхилення

Управління діловою активністю доцільно проводити за наступною схемою (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Характеристика складових управління діловою активністю підприємства [5, 7, 14]

Структурні елементи	Характеристика
1	2
Мета	Оцінка ефективності управління оборотними активами підприємства
Предмет	Сукупність процесів виробництва, реалізації продукції і дій фінансових менеджерів, що здійснюють підвищення ефективності використання обігових коштів
Об'єкти	Процеси управління активами, дебіторською і кредиторською заборгованістю
Завдання	Аналіз динаміки основних показників діяльності підприємства; аналіз оборотності оборотних активів; аналіз і оцінка ефективності використання ресурсів підприємства; аналіз дебіторської заборгованості; аналіз оборотності кредиторської заборгованості; аналіз бізнес-середовища підприємства; розрахунок і аналіз прогнозних фінансових показників діяльності підприємства

Продовження таблиці 1.3

1	2
Джерела інформації	Фінансова звітність підприємства, дані бухгалтерського й управлінського обліку, нормативно-довідкова інформація
Користувачі інформації	Менеджери, постачальники, клієнти, працівники, інвестори, власники
Методи	Статистичні, бухгалтерські, економіко-математичні

Рівень ділової активності підприємств залежить від наявності, кваліфікації та ефективності використання трудових ресурсів. Достатня забезпеченість підприємств персоналом відповідного рівня кваліфікації та професійних навичок, його раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів та ефективності виробництва продукції, а, відтак, – підвищення ділової активності [11, с. 222].

Слід відмітити, що ділова активність підприємства – це лише один із видів активності. Нижче наведено види активності, що найчастіше досліджуються, а також подано їх основний зміст: ринкова активність [10, 31]. Даний вид активності містить у собі функціональні види активності (інноваційну, мотиваційну, активність матеріально-технічного постачання і збуту, активність у сфері контролю); інноваційна активність [25, с. 65; 29, с. 263]. Ця активність є складовою частиною ринкової активності; напрямом ділової активності, поряд із активністю маркетингу, інвестиційною активністю, виробничою та комерційною; інвестиційна активність [25, с. 61]. Дана активність пов'язана із модернізацією виробництва; економічна активність [23, 25, 32]. Активність, що характеризує економічну діяльність підприємства; фінансова активність [3, с. 64]. Цей вид активності розглядається через напрями забезпечення фінансової стабільності, при цьому інформаційні потоки зв'язують реальний і фінансовий сектор та відповідно ділову і фінансову активність; підприємницька активність. Ця активність досліджується як діяльність, спрямована на реалізацію конкретної мети; трудова активність [9, с. 322]. Даний вид активності обмежується положеннями, посадовими інструкціями для співробітників; внутрішня і зовнішня активність [16].

Внутрішня активність має прояв у зростанні економічного потенціалу; зовнішня активність оцінюється такими параметрами, як динаміка фондової активності, імідж суб'єкта господарювання, обсяг продукції, що відправляється на експорт, тощо.

1.3. Методичний інструментарій оцінки ділової активності підприємств

Дослідження ділової активності як категорії управління підприємством потребує визначення напрямів формування системи показників, необхідних для проведення комплексної оцінки ділової активності, визначення базової концепції оцінки даної категорії та розроблення системи її ефективного управління.

Як зазначає Цал-Цалко Ю. С.: оцінка ділової активності – це та основа, на якій ґрунтуються раціональні й розумні рішення про обсяги та об'єкти витрачання ресурсів [35, с. 410].

Систематизація показників є важливим методологічним аспектом, оскільки від їх обґрунтованого вибору, в подальшому залежать результати дослідження. Зокрема, Марченко О. І. вказує на доцільність розділяти показники ділової активності на два рівні: «ключові показники» – для експрес-аналізу і додаткові (для поглибленого аналізу) [16, с. 139]. Але індикатори, якими б універсальними вони не здавались, лише у складі системи показників розкривають всю багатоаспектність діяльності підприємства.

Система показників повинна відповідати таким загальним вимогам, як: необхідна широта охопту показниками системи всіх сторін об'єкта, або явища, яке досліджується; взаємозв'язок показників; верифікація (або можливість перевірки).

Значення аналізу ділової активності полягає у формуванні економічно обґрунтованої оцінки ефективності та інтенсивності використання ресурсів організації і виявлення резервів їх підвищення.

В ході аналізу вирішуються наступні завдання: вивчення та оцінка тенденції

зміни показників ділової активності; дослідження впливу основних факторів, що обумовили зміну показників ділової активності та розрахунок величини їх конкретного впливу; узагальнення результатів аналізу, розробка конкретних заходів по залученню в оборот виявлених резервів.

Завдання оцінювання ділової активності постає як одне із важливіших для прийняття управлінських рішень у сфері розвитку підприємства, формування стратегії функціонування на перспективу.

Оцінка активності ведеться, по-перше, за різними видами активності, по-друге, на макро- і мікрорівні. Так, на макрорівні моніторинг ділової активності здійснюється різними установами: банківськими, дослідницькими, урядовими тощо. На даному рівні ділова активність оцінюється на основі індексів, що характеризують рівень ділового оптимізму у бізнесі [34, 17, 38]. У різноманітних дослідженнях використовують таке поняття, як індекс (рівень) ділової активності за різними видами діяльності (в промисловості, сфері послуг, банківській сфері тощо), у територіальному розрізі та інших випадках для характеристики змін, опису економічного стану.

Рзаєва Т. Г. доповнює цей перелік такими показниками: тривалість роботи в галузі, частка ринку, методи ведення суб'єктом ділових операцій, географічна концентрація споживачів і постачальників [28].

Мних Є. В. конкретизує [20, с. 255], що якісними критеріями ділової активності у зовнішньому середовищі можуть бути: імідж підприємства у вигляді нематеріального активу – ділової репутації (гудвіл), соціальна та природоохоронна активність. Він підкреслює, що ці якісні показники передбачають комплекс заходів, спрямованих на збільшення активних операцій з реалізації, зокрема соціальних програм, рекреаційних програм, заходів на проектування суспільного позитивного образу підприємства.

Цал-Цалко Ю. С. виділяє як кількісні, так і якісні параметри ділової активності у зовнішньому економічному середовищі [35, с. 409]. Зокрема, імідж підприємства (ділова репутація), корпоративна соціальна відповідальність за зовнішніми і внутрішніми напрямками, природоохоронна діяльність, питома вага

на ринку, обсяги відносин з покупцями або постачальниками, зовнішньоекономічний оборот, дохід найманих працівників і власників, інвестиційна привабливість.

Широке розповсюдження у світі набув індекс ділової активності PMI (National Association of Purchasing Managers – PMI index), який є результатом опитування менеджерів за закупівлями у промисловій сфері (Євразія); ISM-індекс (США) та CIPS manufacturing index (Великобританія) – індекси ділової активності у сфері виробництва. Рівень ділової активності регіону [21] ототожнюється з його активністю у сфері інвестицій, інновацій, екологічної безпеки, підприємництва, а індекс ділової активності регіону оцінює ситуацію у економічному циклі розвитку цього регіону.

Розрізняють якісні та кількісні критерії для оцінки ділової активності (рис. 1.2).

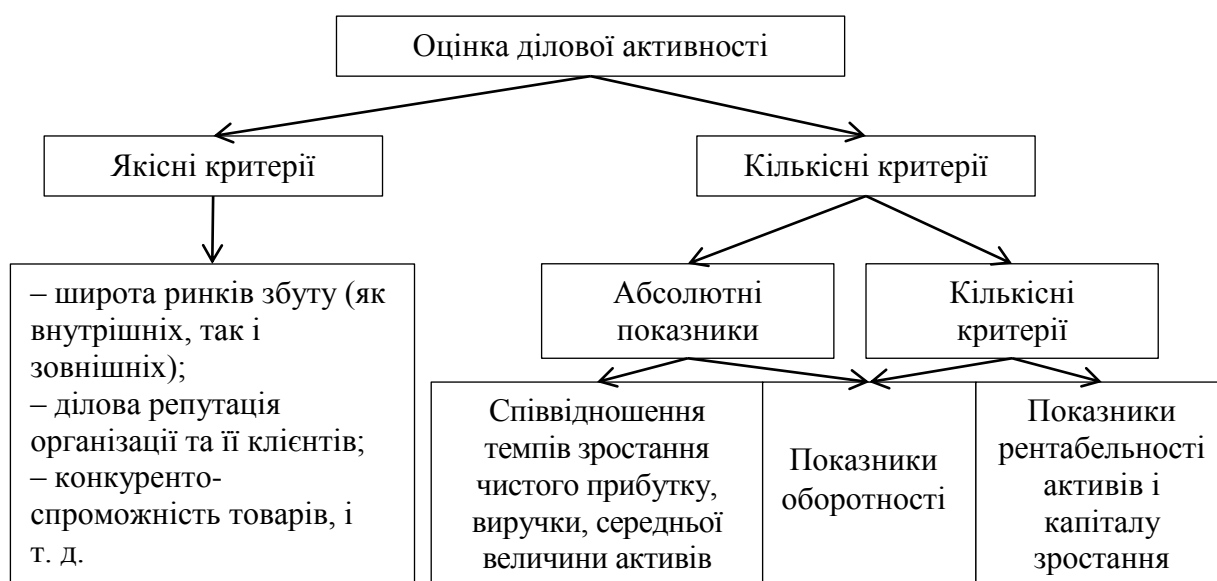


Рисунок 1.2 – Критерії оцінки ділової активності

Розрізняють якісні та кількісні критерії для оцінки ділової активності: якісні – широта ринків збуту; ділова репутація організації та її клієнтів; конкурентоспроможність товарів, тощо; кількісні – ступінь виконання плану за основними показниками поточної діяльності; темпи зростання основних показників поточної діяльності; рівень ефективності використання капіталу

підприємства; стійкість економічного зростання; широта ринків збуту продукції; репутація підприємства в ділових колах, тощо.

Для оцінки ділової активності порівнюють темпи зростання основних показників діяльності (рис. 1.3).

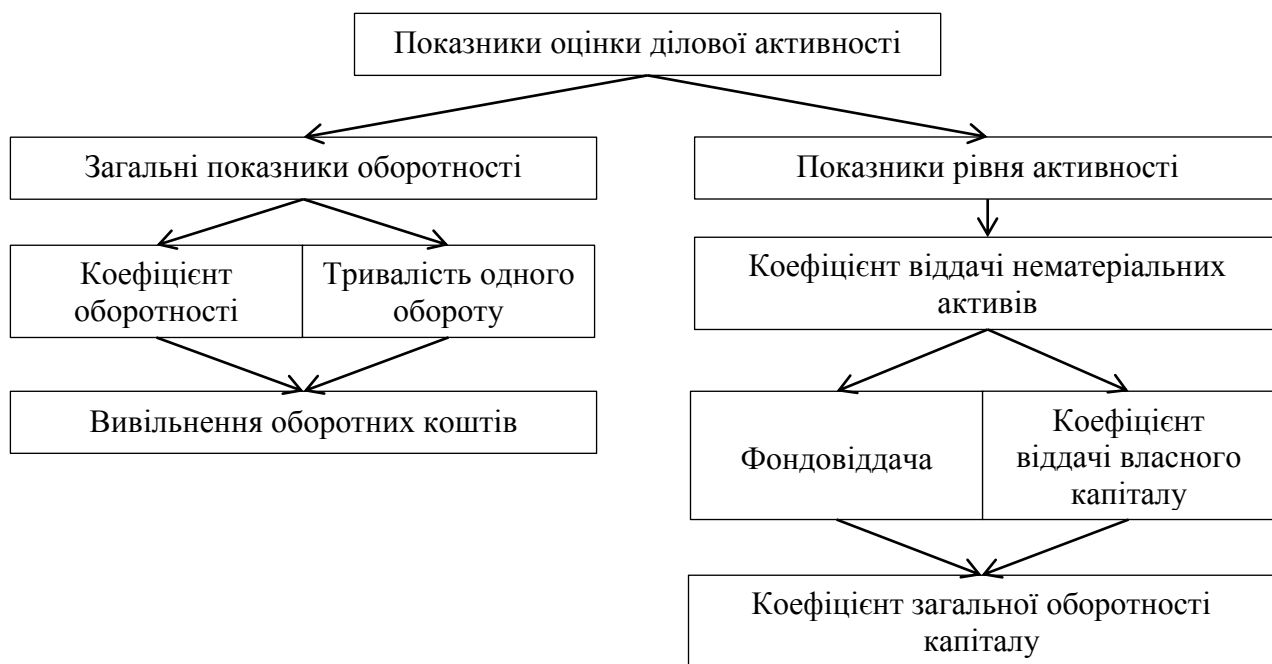


Рисунок 1.3 – Показники оцінки ділової активності

Щодо питання оцінки ділової активності підприємства, то слід зазначити, що, як довів аналіз літературних джерел, деякі науковці окремо його не розглядають. Так, оцінка ділової активності на макrorівні здійснюється у рамках дослідження:

- 1) оборотності (оборотності обігових коштів, швидкості обороту капіталу);
- 2) фондovіддачі (або коефіцієнту оборотності основних засобів);
- 3) продуктивності праці;
- 4) рентабельності;
- 5) заходів антикризового фінансового управління;
- 6) фінансового стану: прогнозування банкрутства з використанням інтегрального показника (моделей Альтмана, Таффлера та інших моделей);
- 7) ефективності (ефективності використання оборотних активів,

ефективності управління капіталом).

При дослідженні проблеми оцінювання ділової активності підприємства у роботі наголошується на комплексному підході до оцінки, який полягає у тому, що: по-перше, потрібно виділити індикатори для аналізу ділової активності як процесу на кожному етапі реалізації цього процесу (на етапі оцінки зовнішнього оточення, аналізу основного виду діяльності, аналізу конкурентних переваг); по-друге, довести наявність зв'язку ділової активності з іншими групами показників і вказати їх роль при вивченні стану ділової активності; по-третє, обґрунтувати важливість оцінки ділової активності промислового підприємства при здійсненні операційної діяльності.

Наведемо узагальнюючу таблицю часткових показників ділової активності автора, що характеризують складові ділової активності (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Основні показники ділової активності

Вид ділової активності	Показник
1	2
Виробнича активність	<ul style="list-style-type: none"> – темпи зростання: обсягів виробництва, фондівіддачі, коефіцієнта обороту обігових коштів, продуктивності праці, – коефіцієнтів екстенсивного і інтенсивного використання обладнання; – темпи зниження: питомої ваги собівартості продукції послуг, витратомісткості виробництва послуг, трудомісткості продукції, послуг, технологічних витрат
Інноваційна активність	<ul style="list-style-type: none"> – частка нових виробів у загальному обсязі випуску (коефіцієнт оновлення); – коефіцієнт прогресивності використаних технологій (інформаційних, виробничих, організаційних, управлінських); – коефіцієнт інтенсивності освоєння нової продукції (характеризує інноваційний потенціал і рівень організаційно-технічної готовності підприємства до промислового виробництва); – частка інноваційних витрат у сукупному обсязі продажу
Інвестиційна активність	<ul style="list-style-type: none"> – темпи введення нових виробничих потужностей; – темпи зростання економічного потенціалу підприємства за рахунок реалізації інвестиційних програм; – темпи зростання концентрації капіталу; – темпи зниження питомої ваги інвестиційних витрат на одиницю ефективності
Маркетингова активність	<ul style="list-style-type: none"> – якісні показники, визначаються методом експертних оцінок

Продовження таблиці 1.4

1	2
Трудова активність	<ul style="list-style-type: none"> – темпи зростання продуктивності праці; – коефіцієнт активності раціоналізації, винахідництва; – коефіцієнт організованості праці; – коефіцієнт браку, збитків

За прийнятою методикою за кожним частковим показником пропонується визначати індекс відносних змін, з наступним розрахунком інтегрального індексу активності шляхом перемноження часткових показників відносних змін. При цьому підкреслюється, що рівень ділової активності залежить від рівня економічних коливань, які виникають відповідно до узгодженого або неузгодженого впливу факторів на ділову активність підприємства. Для ефективного управління діловою активністю визначаються індикатори циклічності, за якими аналізується динаміка змін загальної ділової активності та окремо за її складовими.

РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТОВ «ГІЛЕЯ»

2.1 Характеристика діяльності ТОВ «Гілея» та аналіз основних техніко-економічних показників

ТОВ «Гілея» зареєстровано 28.12.1999 року за юридичною адресою Україна, Хмельницька обл., м. Хмельницький, вул. Курчатова 54Б. Керівником організації є Ядуха В. Й. Розмір статутного капіталу складає 50 тис.грн.

ТОВ «Гілея» перевозить вантажі власним автомобільним транспортом з країн Фінляндії та Скандинавії в країни СНД, Європи, Кавказу та Середньої Азії. Спеціалісти компанії запропонують оптимальні міжнародні маршрути по доставці вантажів прямим автотранспортом; через консолідаційні склади в Польщі та Литві, де формуються партії вантажів, що слідують в одному напрямку і доставляються регулярними лініями отримувачам вантажів.

ТОВ «Гілея» надає послуги по оренді складів, складські послуги та послуги зберігання вантажів, вантажні та розвантажувальні роботи з використанням техніки. Складський комплекс ТОВ «Гілея» загальною площею 3600 м² знаходиться в м. Хмельницький, Україна. Комплекс побудований з врахуванням всіх необхідних умов до складських приміщень. Зберігання вантажів забезпечується за допомогою високостележної багатоярусної системи складання. Використовується підлога з антипиловим покриттям. Складські приміщення забезпечені системами пожежної та охоронної сигналізації. Встановлена спринклерна система пожежогасіння. Територія комплексу знаходиться під цілодобовою охороною та повністю охоплена системою відео нагляду.

У ТОВ «Гілея» створений технічний комплекс по ремонту и обслуговуванню транспортного рухомого складу. Виконуються роботи по

ремонту: ходової частини, моторів, електрики, коробки передач; зварювальні роботи; діагностика бортових систем.

Пріоритет в роботі ТОВ «Гілея» – орієнтація на клієнтів та організація комплексного обслуговування в сфері логістичних послуг. Відносини з партнерами базуються на принципах прозорості та чесних домовленостей.

Організаційну структуру ТОВ «Гілея» наведено на рис. 2.1.

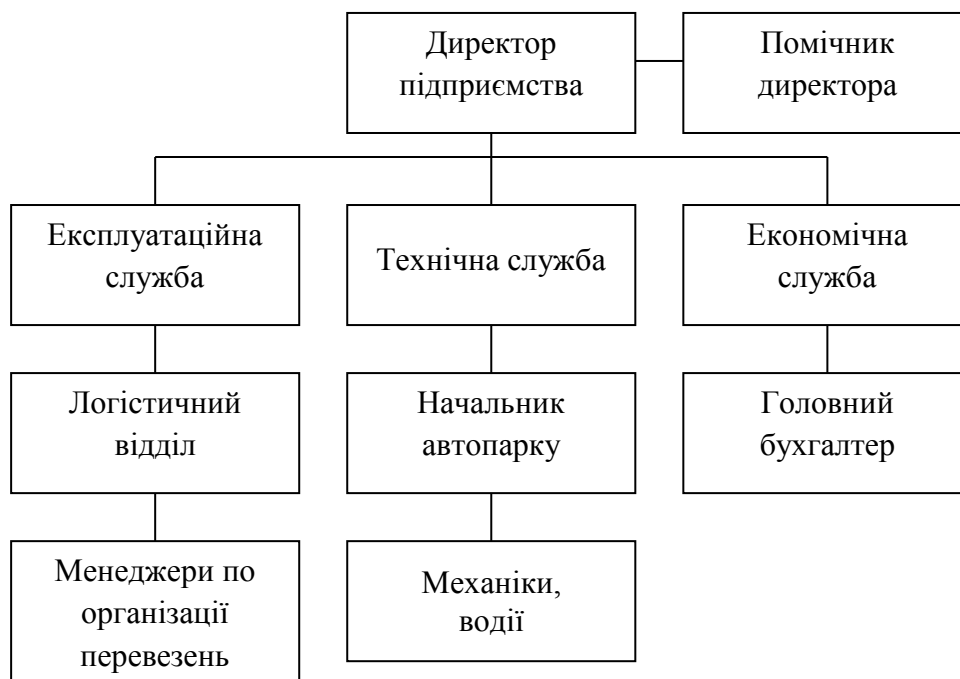


Рисунок 2.1 – Схема організаційної структури ТОВ «Гілея»

Автомобілі, що використовує ТОВ «Гілея», обладнані трьох стропними ременями для кріплення вантажу в пів причепах та причепах, комплектом АДР для перевезень небезпечних вантажів.

Водії проходять підготовку до міжнародних перевезень, спеціальне навчання по перевезенням небезпечних вантажів та медичний огляд. Водії міжнародної категорії мають свідоцтво про допуск до перевезень небезпечних вантажів та нагороди Міжнародного Союзу Автомобільного Транспорту – IRU (International Road Transport Union, Geneva, Switzerland) – «Диплом Честі».

Рухомий склад ТОВ «Гілея» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Рухомий склад ТОВ «Гілея»

Назва	Марка	Тип кузова	Норма токсичності	Вантажність, т.	Кількість авто
TGX 18.460 4x2	MAN	Сідельний тягач	Euro 6	25	6
R 530 ADR	Scania	Сідельний тягач	Euro 6	19,5	51
CF 85 460	DAF	Сідельний тягач	Euro 5	20,5	5

Для більш детального аналізу ТОВ «Гілея» проведемо розрахунок основних показників діяльності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні техніко–економічні показники діяльності ТОВ «Гілея» за 2020–2022 роки

Показники	Од. виміру	2020	2021	2022	Темп зростання, %	
					2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн	116500,0	118291,0	210714,0	101,5	178,1
Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн	103871,0	96291,2	152905,0	92,7	158,8
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	40196,7	36569,3	35441,2	91,0	96,9
Середньорічна вартість оборотних фондів	тис. грн	1101,5	2292,8	3846,5	208,2	167,8
Середньооблікова чисельність працівників, всього	осіб	65	68	87	104,6	127,9
Середньооблікова чисельність робітників, осіб	осіб	57	59	77	103,5	130,5
Загальний фонд оплати праці	тис. грн	6156,0	7507,0	9952,0	121,9	132,6
Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн / особу	1792,3	1739,6	2422,0	97,1	139,2
Середньорічна продуктивність праці одного робітника	тис. грн / особу	2043,9	2004,9	2736,5	98,1	136,5
Середньомісячна заробітна плата працівників	грн / особу	7892,3	9199,8	9532,6	116,6	103,6

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7
Середньомісячна заробітна плата робітників	грн / особу	7596,5	8925,1	9056,3	117,5	101,5
Фондовіддача	грн	2,90	3,23	5,95	111,6	183,8
Фондомісткість	грн	0,35	0,31	0,17	89,6	54,4
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг	грн	0,89	0,81	0,73	91,3	89,1
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	13831,7	12173,6	58148,7	88,0	477,7
Рентабельність (збитковість) діяльності	%	13,32	12,64	38,03	94,9	300,8

Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг і повну собівартість реалізованої продукції протягом 2020–2022 років наведено на рисунку 2.2.

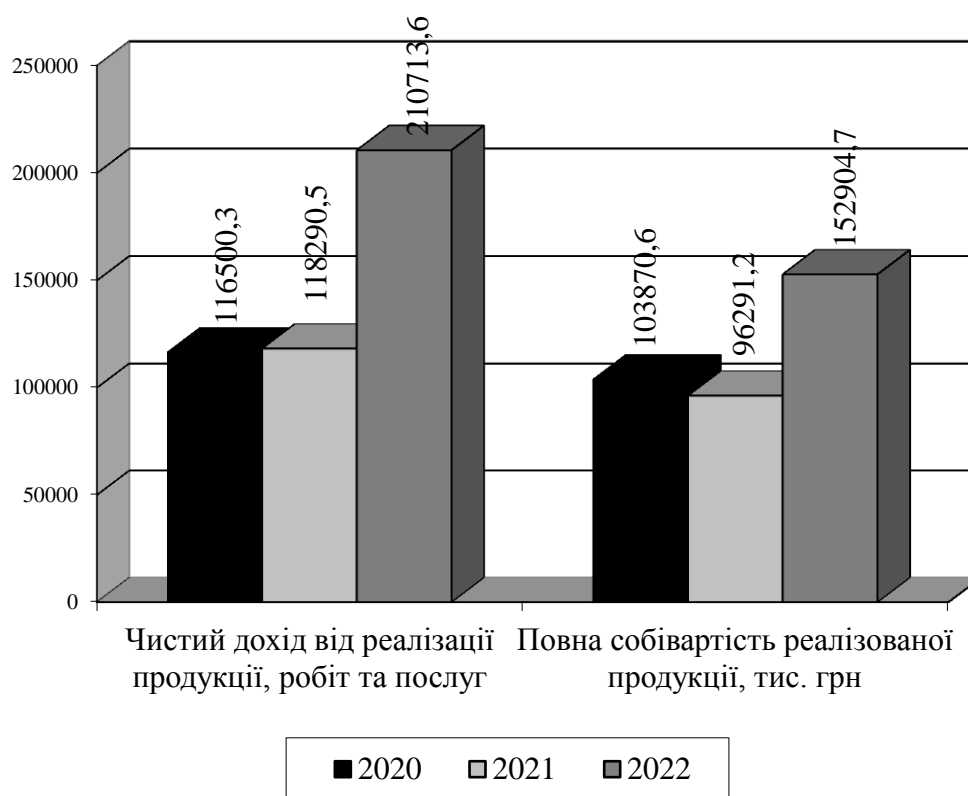


Рисунок 2.2 – Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг і повна собівартість реалізованої продукції протягом 2020–2022 років, тис.грн

Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг протягом аналізованого періоду зростає, зокрема у 2021 році у порівнянні з 2020 роком

на 1,5% та у 2022 році у порівнянні з 2021 роком на 78,1%. Повна собівартість реалізованої продукції зменшилася у 2021 році на 7,3% та зросла у 2022 році на 58,8%.

Середньорічна вартість основних фондів скорочується у 2021 році у порівнянні з 2020 роком на 9,0% та у 2022 році у порівнянні з 2021 роком на 3,1% (рис. 2.3). Середньорічна вартість оборотних фондів зростає у 2021 році у порівнянні з 2020 роком на 108,2% та у 2022 році у порівнянні з 2021 роком на 67,8% (рис. 2.3)

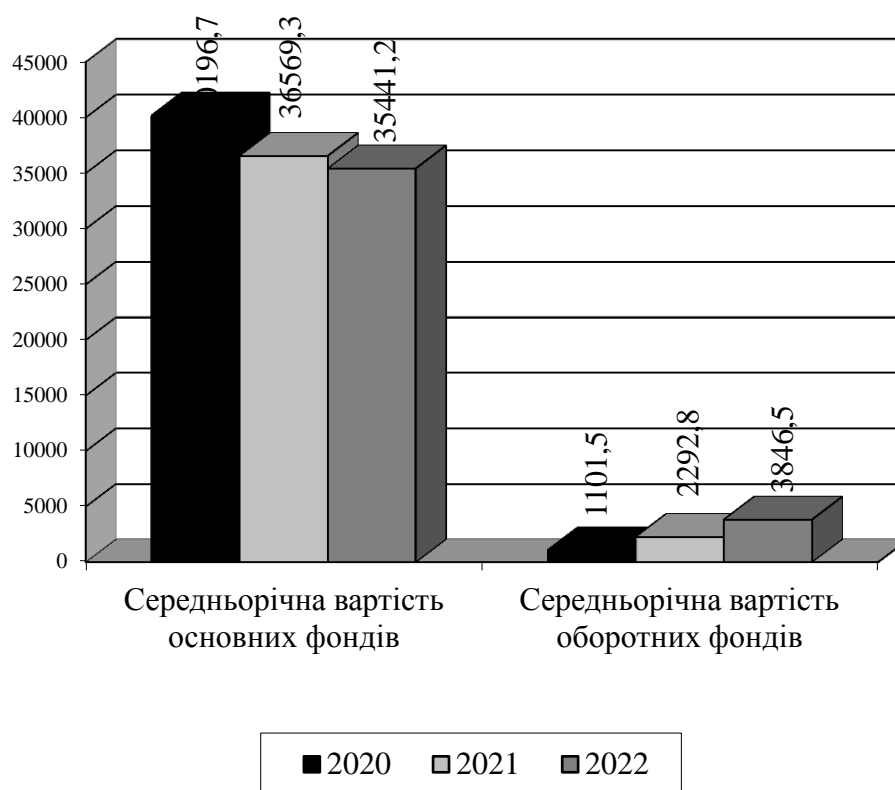


Рисунок 2.3 – Середньорічна вартість основних та оборотних фондів протягом 2020–2022 років, тис.грн

Середньооблікову чисельність працівників та робітників представлено на рисунку 2.4.

Середньооблікова чисельність працівників суттєво не змінилася у ТОВ «Гілея» протягом 2020–2022 років, і становила: всіх працівників у 2020

році – 65 чоловік, у 2021 році – 68 чоловіка та у 2022 році – 87 чоловік, а робітників – у 2020 році – 57 чол., у 2021 році – 59 чол. та у 2022 році – 77 чол.

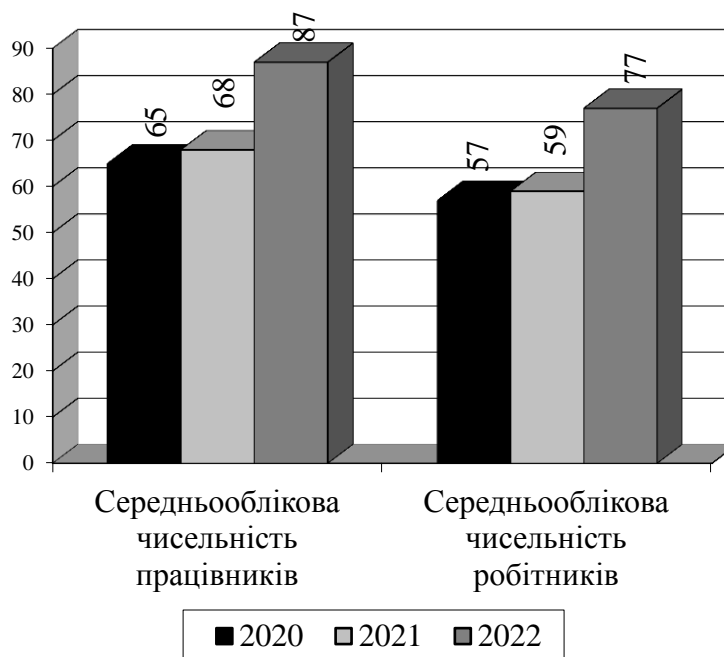


Рисунок 2.4 – Середньооблікова чисельність працівників та робітників протягом 2020–2022 років, осіб

Фонд оплати праці персоналу та робітників наведено на рисунку 2.5.

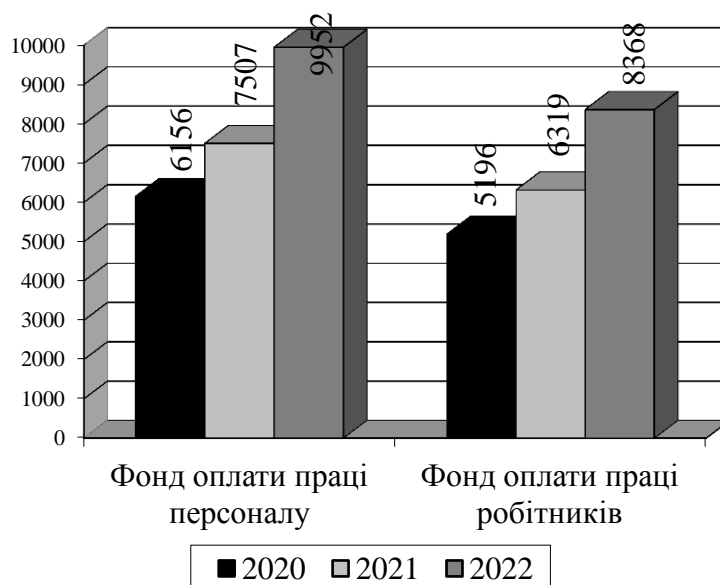


Рисунок 2.5 – Фонд оплати праці персоналу та робітників протягом 2020–2022 років, тис.грн

Фонд оплати праці персоналу у ТОВ «Гілея» протягом 2020–2022 років зростає, зокрема персоналу: у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 21,95% та у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 32,57%; робітників: у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 21,61% та у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 32,43%. Приблизно аналогічними темпами зростає середньомісячна заробітна плата одного працівника та одного робітника.

Продуктивність праці одного працівника і одного робітника представлено на рисунку 2.6.

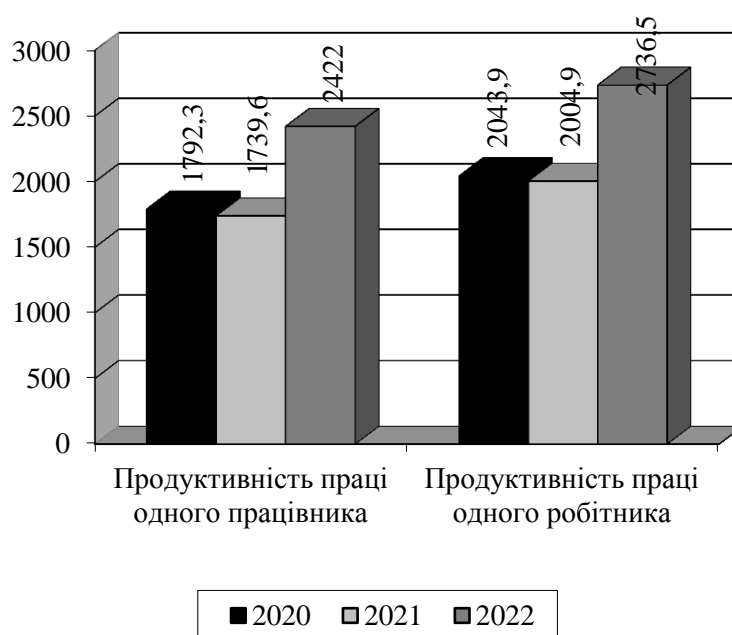


Рисунок 2.6 – Середньорічна продуктивність праці одного працівника і одного робітника протягом 2020–2022 років, тис.грн/особу

Продуктивність праці одного працівника і одного робітника зменшується у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 2,94% (одного працівника) та на 1,91% (одного робітника) та зростає у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 39,23% (одного працівника) та на 36,49% (одного робітника). Матеріаловіддача протягом аналізованого періоду зростає у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 6,0% та на 9,87% у 2022 році в порівнянні з 2021 роком. Матеріаломісткість зменшується, у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 5,66% та на 8,99% у 2022 році в порівнянні з 2021 роком. Фондовіддача зростає у 2021 році в

порівнянні з 2020 роком на 11,61% та на 83,8% у 2022 році в порівнянні з 2021 роком.

Фондовіддача протягом аналізованого періоду зростає: у 2021 році у порівнянні з 2020 роком на 11,6% та у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 83,8%. Фондомісткість зменшується: у 2021 році у порівнянні з 2020 роком на 10,4% та у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 65,6%.

Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг протягом аналізованого періоду скорочуються, і становлять у 2020 році – 0,89 грн, у 2021 році – 0,81 грн, у 2022 році – 0,73 грн. Чистий прибуток товариства наведено на рисунку 2.7.

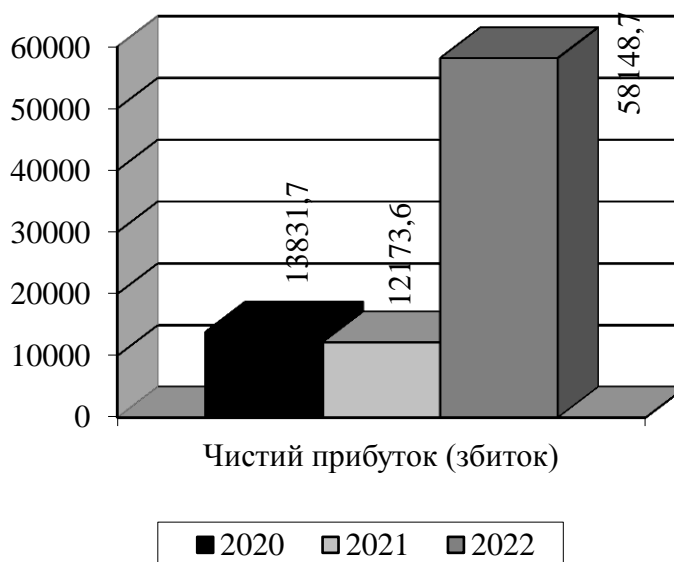


Рисунок 2.7 – Чистий прибуток протягом ТОВ «Гілея» у 2020-2022 роках, тис.грн.

Чистий прибуток зменшується у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 11,99% та зростає у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 377,66%, і становить у 2020 році – 13831,7 тис. грн, у 2021 році – 12173,6 тис. грн та у 2022 році – 58148,7 тис. грн.

Таким чином, техніко-економічні показники ТОВ «Гілея» помітно зростають у 2022 році, і характеризують фінансовий стан товариства як стабільний.

2.2 Аналіз середовища функціонування ТОВ «Гілея»

З метою оцінки середовища функціонування ТОВ «Гілея» проведемо стратегічний аналіз, що базується на SWOT-аналізі. Апробовані схеми SWOT-аналізу будуть скориговані в частині обліку ендогенних та екзогенних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища товариства. Для початку проведемо аналізі сильних та слабких сторін ТОВ «Гілея». SWOT-аналізу внутрішніх факторів ТОВ «Гілея» наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз внутрішніх факторів ТОВ «Гілея»

Аспект внутрішнього середовища	Фактор	Зміст: прояв як	
		Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3	4
Виробничі потужності	1. Наявність площ та обладнання	Резерв для збільшення обсягів надання послуг	–
	2. Стан ОВФ	Постійне оновлення ОВФ	–
	3. Диверсифікація діяльності	Нівелювання ринкового ризику	–
	4. Питомі витрати на од. послуг	Резерви економії	–
Організація управління	1. Прийняття управлінських рішень	Висока якість та конкурентоспроможність послуг	–
	2. Адаптивність управління	Конкурентоспроможність послуг	Несвоєчасна реакція на зміни зовнішнього середовища
	3. Імідж в бізнес колах	Довіра партнерів та споживачів	–
	4. Інформованість про діяльність товариства	–	Відсутність заходів щодо просування послуг товариства
Маркетинг	1. Цінові переваги	Вигідні умови та якісні послуги	–
	2. Стійкі послуги на вітчизняному ринку	–	Надання якісних послуг конкурентами на вітчизняному ринку
	3. Стійкі послуги на іноземних ринках	–	Надання якісних послуг конкурентами на іноземних ринках

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
Інновації та технологія	1. Закупівля нових автомобілів	Поступове оновлення автопарку товариства	–
	2. Впровадження інших технологічних новацій	Впровадження інших технологічних новацій, що дозволяють відстежувати переміщення вантажів	–
Персонал	1. Висока кваліфікація персоналу та компетентність працівників	Відповідний рівень кваліфікації персоналу та наявність необхідних компетентностей	–
	2. Рівень середньої заробітної плати	Стабільно працюючий колектив	–
	3. Якісне надання послуг	Висока якість надання послуг	–
	4. Ключові компетенції та мотивація	Плани розвитку та система мотивації персоналу	Відсутність кадрового резерву
Фінанси	1. Стабільний дохід від основної діяльності	Зростання прибутковості діяльності товариства	–
	2. Інвестиційно приваблива галузь	Наявність стабільних послуг перевезення	–
Планування	1. Грунтовне розроблення планів	–	Відсутність стратегічних планів, що пов'язано із мінливістю зовнішнього середовища
	2. Висока якість	–	
	3. Стабільний контроль за дотриманням планів	–	

Зважена бальна оцінка внутрішніх факторів діяльності ТОВ «Гілея» за результатами SWOT-аналізу представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Зважена бальна оцінка внутрішніх факторів діяльності ТОВ «Гілея» за результатами SWOT-аналізу

Тип	Вагомість *	Оцінка **	Зважена оцінка в балах	Частка
1	2	3	4	5
Сильні сторони				
Резерв для збільшення обсягів надання послуг	1	3	3	0,021
Постійне оновлення ОВФ	3	4	12	0,083
Нівелювання ринкового ризику	2	3	6	0,041

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5
Резерви економії	2	3	6	0,041
Висока якість та конкурентоспроможність послуг	3	5	15	0,103
Конкурентоспроможність товариства	3	4	12	0,083
Довіра партнерів та споживачів	3	5	15	0,103
Вигідні умови та якісні послуги	3	5	15	0,103
Поступове оновлення автопарку товариства	3	5	15	0,103
Впровадження інших технологічних новацій, що дозволяють відстежувати переміщення вантажів	2	3	6	0,041
Відповідний рівень кваліфікації персоналу та наявність необхідних компетентностей	2	3	6	0,041
Стабільно працюючий колектив	2	4	8	0,055
Плани розвитку та система мотивації персоналу	2	3	6	0,041
Зростання прибутковості діяльності товариства	3	4	12	0,083
Наявність стабільних послуг перевезення	2	4	8	0,055
Всього			145	1
Слабкі сторони				
Несвоєчасна реакція на зміни зовнішнього середовища	3	5	15	0,294
Відсутність заходів щодо просування послуг товариства	2	4	8	0,157
Надання якісних послуг конкурентами на вітчизняному ринку	2	4	8	0,157
Надання якісних послуг конкурентами на іноземних ринках	2	4	8	0,157
Відсутність кадрового резерву	2	3	6	0,118
Відсутність стратегічних планів, що пов'язано із мінливістю зовнішнього середовища	2	3	6	0,118
Всього			51	1

* оцінка вагомості проводиться за 3-бальною шкалою: 1 бал – незначний вплив; 2 бали – зміна фактора вплине на діяльність товариства; 3 бали – високий вплив фактора; ** оцінка фактора здійснюється за шкалою 5 балів: 1 – низька, 5 – висока.

Наступна частина SWOT-аналізу – це аналіз зовнішнього середовища, що базується на виявленні можливостей та загроз. При аналізі зовнішнього середовища досліджуються чинники, і їх вплив на діяльність товариства. Кожен фактор необхідно зарахувати або до можливостей або до загроз.

SWOT-аналіз зовнішніх факторів ТОВ «Гілея» наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз зовнішніх факторів ТОВ «Гілея»

Аспект зовнішнього середовища	Фактор	Зміст: прояв як	
		Можливості	Загрози
Галузеві	1. Наявність меж галузі	Існують бар'єри входження в галузь	–
	2. Рівень спеціалізації в галузі	Лідуючі позиції на ринку	Значна кількість конкурентів з аналогічними послугами
	3. Диверсифікація у галузі	Нівелювання ринкових ризиків	–
Економічні	1. Циклічні коливання економіки	Впровадитися на новий ринок	–
	2. Поведінка споживача	–	Зростають вимоги споживачів
	3. Конкурентний ринок	–	Значна кількість конкурентів з аналогічними послугами
	4. Особливості вітчизняної економіки	–	Високий рівень інфляції
Політико-правові	1. Військові дії на території країни	–	Зміна споживчого попиту
	2. Зміна законодавства	–	Нестабільність зовнішнього середовища зумовлює необхідність внесення законодавчих змін
	3. Інвестиції	–	Високі відсоткові ставки за кредитами Низька інвестиційна привабливість
Міжнародна діяльність	1. Конкурентний ринок	Зацікавленість у послугах	–
	2. Споживацький ринок	Налагоджена співпраця з іноземними споживачами	–
Соціальні	1. Демографія	–	Дефіцит молодих кадрів

Зважена бальна оцінка зовнішніх факторів діяльності ТОВ «Гілея» за результатами SWOT-аналізу представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Зважена бальна оцінка зовнішніх факторів діяльності ТОВ «Гілея» за результатами SWOT-аналізу

Тип	Вагомість *	Оцінка **	Зважена оцінка в балах	Частка
Можливості				
Існують бар'єри входження в галузь	1	3	3	0,048
Лідуючі позиції на ринку	3	4	12	0,190
Нівелювання ринкових ризиків	3	4	12	0,190
Впровадитися на новий ринок	2	3	6	0,095
Зацікавленість у послугах	3	5	15	0,238
Налагоджена співпраця з іноземними споживачами	3	5	15	0,238
Всього			63	1
Загрози				
Значна кількість конкурентів з аналогічними послугами	3	4	12	0,148
Зростають вимоги споживачів	3	5	15	0,185
Значна кількість конкурентів з аналогічними послугами	3	4	12	0,148
Високий рівень інфляції	2	3	6	0,074
Зміна споживчого попиту	3	4	12	0,148
Нестабільність зовнішнього середовища зумовлює необхідність внесення законодавчих змін	2	3	6	0,074
Високі відсоткові ставки за кредитами	2	2	4	0,049
Низька інвестиційна привабливість	2	3	6	0,074
Дефіцит молодих кадрів	2	4	8	0,099
Всього			81	1

* оцінка вагомості проводиться за 3-бальною шкалою: 1 бал – незначний вплив; 2 бали – зміна фактора вплине на діяльність товариства; 3 бали – високий вплив фактора; ** оцінка фактора здійснюється за шкалою 5 балів: 1 – низька, 5 – висока.

Наступним кроком SWOT-аналізу є формування матриці та визначення основних напрямів стратегічного розвитку ТОВ «Гілея», які представлено на рис. 2.8.

У SWOT-матриці наведено основні напрями розвитку товариства, що дозволять підвищити ділову активність та зміцнити конкурентні позиції ТОВ «Гілея».

	Внутрішнє середовище	
	Сильні сторони	Слабкі сторони
Зовнішнє середовище	<p>Висока якість та конкурентоспроможність послуг</p> <p>Довіра партнерів та споживачів</p> <p>Вигідні умови та якісні послуги</p> <p>Поступове оновлення автопарку товариства</p> <p>Постійне оновлення ОВФ</p> <p>Конкурентоспроможність товариства</p> <p>Зростання прибутковості діяльності товариства</p> <p>Стабільно працюючий колектив</p> <p>Наявність стабільних послуг на перевезення</p> <p>Нівелювання ринкового ризику</p> <p>Резерви економії</p> <p>Впровадження інших технологічних новацій, що дозволяють відстежувати переміщення вантажів</p> <p>Відповідний рівень кваліфікації персоналу та наявність необхідних компетентностей</p> <p>Плани розвитку та система мотивації персоналу</p> <p>Резерв для збільшення обсягів надання послуг</p>	<p>Несвоєчасна реакція на зміни зовнішнього середовища</p> <p>Відсутність заходів щодо просування послуг товариства</p> <p>Надання якісних послуг конкурентами на вітчизняному ринку</p> <p>Надання якісних послуг конкурентами на іноземних ринках</p> <p>Відсутність кадрового резерву</p> <p>Відсутність стратегічних планів, що пов'язано із мінливістю зовнішнього середовища</p>
Можливості	<p>Підвищення ефективності основної операційної діяльності (визначення оптимальних маршрутів, які приносять найбільший дохід для товариства)</p>	<p>Розробка заходів щодо просування послуг товариства</p>
Загрози		<p>Розробка заходів щодо ознайомлення потенційних споживачів із послугами товариства</p>
	<p>Зацікавленість у послугах</p> <p>Налагоджена співпраця з іноземними споживачами</p> <p>Лідуючі позиції на ринку</p> <p>Нівелювання ринкових ризиків</p> <p>Впровадитися на новий ринок</p> <p>Існують бар'єри входження в галузь</p>	
	<p>Зростають вимоги споживачів</p> <p>Значна кількість конкурентів з аналогічними послугами</p> <p>Значна кількість конкурентів з аналогічними послугами</p> <p>Зміна споживчого попиту</p> <p>Дефіцит молодих кадрів</p> <p>Низька інвестиційна привабливість</p> <p>Високий рівень інфляції</p> <p>Високі відсоткові ставки за кредитами</p>	

Рисунок 2.8 – SWOT матриця для ТОВ «Гілея»

2.3 Аналіз фінансового стану ТОВ «Гілея»

У цьому підрозділі проведемо аналіз балансу та здійсимо розрахунок фінансових коефіцієнтів, у т.ч. ділової активності ТОВ «Гілея». Початковий баланс ТОВ «Гілея» представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Баланс ТОВ «Гілея» за 2020–2023 рр., тис.грн.

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Актив			
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	31,2	999,1	25,0
Основні засоби	40196,7	36569,3	35441,2
Довгострокові фінансові інвестиції	43,6	43,6	43,6
Інші необоротні активи	18,0	18,0	18,0
Усього за розділом I	40289,5	37630,0	35527,8
II. Оборотні активи			
Запаси	1085,5	2270,9	3833,3
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	18443,5	13938,4	49734,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	341,1	405,3	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	226,6	0,3	4,9
Гроші та їх еквіваленти	23700,7	41088,6	64559,4
Витрати майбутніх періодів	16,0	21,9	13,2
Усього за розділом II	43813,5	57725,4	118145
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	0	0	0
Пасив			
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	50,0	50,0	50,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	68602,4	80645,6	138794,5
Усього за розділом I	68652,4	80695,6	138844,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
0			
III. Поточні зобов'язання			
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	8714,8	7167,0	9372,7
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0	0	1586,7
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	8,6	73,7	43,7
Доходи майбутніх періодів	176,6	300,9	403,3
Інші поточні зобов'язання	6550,5	7118,2	3422,0
Усього за розділом III	15450,5	14659,8	14828,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	0	0	0
Баланс	84102,9	95355,4	153673

Для початку проведемо аналіз активів ТОВ «Гілея», які поділяються на

необоротні активи, оборотні активи та необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття, їх наведено на рис. 2.9.

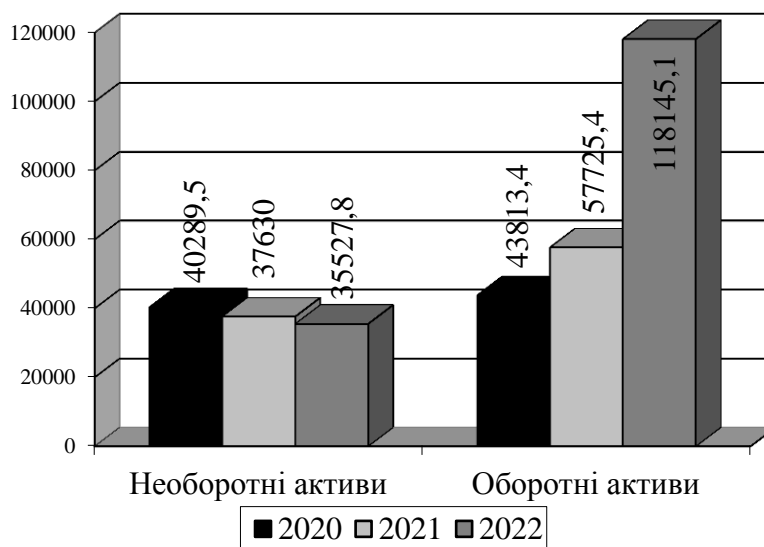


Рисунок 2.9 – Динаміка активів ТОВ «Гілея» протягом 2020–2022 років, тис.грн.

Більш детально аналіз активів представлено у вигляді горизонтального аналізу у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Горизонтальний аналіз активів ТОВ «Гілея» протягом 2020–2022 років

Показник	Зміна			
	Абсолютна 2021 до 2020, тис.грн.	Відносна, % 2021 до 2020	Абсолютна 2022 до 2021, тис.грн.	Відносна, % 2022 до 2021
1	2	3	4	5
Актив				
I. Необоротні активи				
Незавершені капітальні інвестиції	967,9	3202,2	-974,1	2,5
Основні засоби	-3627,4	91,0	-1128,1	96,9
Довгострокові фінансові інвестиції	0	100,0	0	100,0
Інші необоротні активи	0	100,0	0	100,0
Усього за розділом I	-2659,5	93,4	-2102,2	94,4

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5
II. Оборотні активи				
Запаси	1185,4	209,2	1562,4	168,8
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	-4505,1	75,6	35795,9	356,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	64,2	118,8	-405,3	0,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	-226,3	0,1	4,6	1633,3
Гроші та їх еквіваленти	17387,9	173,4	23470,8	157,1
Витрати майбутніх періодів	5,9	136,9	-8,7	60,3
Усього за розділом II	13912	131,8	60419,7	204,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	11252,5	113,4	58317,5	161,2

Збільшення суми активів у 2021 та 2022 роках відбулося за рахунок оборотних активів, а саме у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 13912 тис.грн. або 31,8% та у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 60419,7 тис.грн. або 104,7%, зокрема за рахунок зростання запасів та грошей та їх еквівалентів.

Динаміку пасивів ТОВ «Гілея» протягом 2020–2022 років наведено на рис. 2.10.

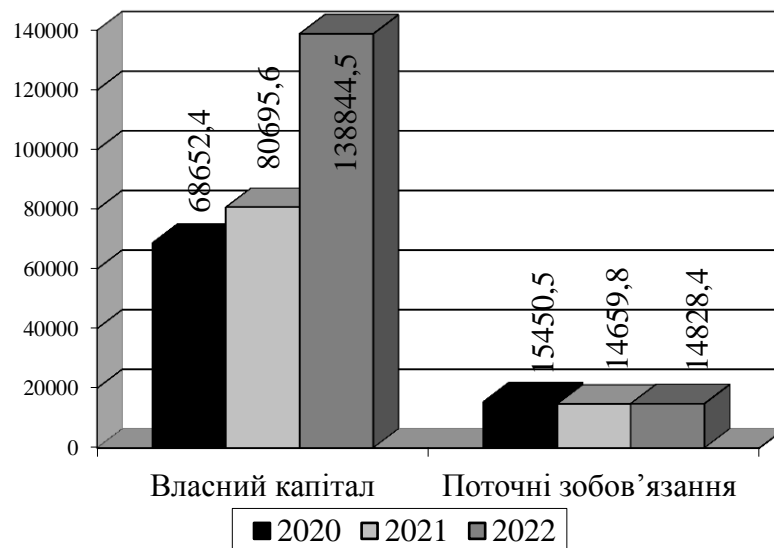


Рисунок 2.10 – Динаміка пасивів ТОВ «Гілея» протягом 2020–2022 років, тис.грн.

Більш детально аналіз активів представлено у вигляді горизонтального аналізу у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Горизонтальний аналіз пасивів ТОВ «Гілея» протягом 2020–2022 років

Показник	Зміна			
	Абсолютна 2021 до 2020, тис.грн.	Відносна, % 2021 до 2020	Абсолютна 2022 до 2021, тис.грн.	Відносна, % 2022 до 2021
Пасив				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,0	100,0	0,0	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	12043,2	117,6	58148,9	172,1
Усього за розділом I	12043,2	117,5	58148,9	172,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення				
	0,0	–	0,0	–
III. Поточні зобов'язання				
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	-1547,8	82,2	2205,7	130,8
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,0	–	0,0	–
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	65,1	857,0	-30,0	59,3
Доходи майбутніх періодів	124,3	170,4	102,4	134,0
Інші поточні зобов'язання	567,7	108,7	-3696,2	48,1
Усього за розділом III	-790,7	94,9	168,6	101,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
	0,0	–	0,0	–
Баланс	11252,5	113,4	58317,5	161,2

Збільшення суми пасивів у 2021 та 2022 роках відбулося за рахунок власного капіталу: у 2021 році на 12043,2 тис.грн. або 17,5% та у 2022 році на 58148,9 тис.грн. або 72,1%, зокрема відбулося зростання нерозподіленого прибутку. У структурі поточних зобов'язань відбулося зростання доходів майбутніх періодів – у 2021 році на 124,3 тис.грн. або 70,4% та у 2022 році на 102,4 тис.грн. або 34,0%. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та

забезпечення та зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття протягом аналізованого періоду дорівнюють нулю.

Вертикальний аналіз балансу ТОВ «Гілея» наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Вертикальний аналіз ТОВ «Гілея» за 2020–2022 роки

Показник	Питома вага показника, %			Зміна питомої ваги показника	
	2020	2021	2022	2021 – 2020	2022 – 2021
1	2	3	4	5	6
Актив					
I. Необоротні активи					
Незавершені капітальні інвестиції	0,04	1,05	0,02	1,01	-1,03
Основні засоби	47,79	38,35	23,06	-9,44	-15,29
Довгострокові фінансові інвестиції	0,05	0,05	0,03	-0,01	-0,02
Інші необоротні активи	0,02	0,02	0,01	0,00	-0,01
Усього за розділом I	47,91	39,46	23,12	-8,44	-16,34
II. Оборотні активи					
Запаси	1,29	2,38	2,49	1,09	0,11
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	21,93	14,62	32,36	-7,31	17,75
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,41	0,43	0,00	0,02	-0,43
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,27	0,00	0,00	-0,27	0,00
Гроші та їх еквіваленти	28,18	43,09	42,01	14,91	-1,08
Витрати майбутніх періодів	0,02	0,02	0,01	0,00	-0,01
Усього за розділом II	52,09	60,54	76,88	8,44	16,34
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0	0	0
Баланс	100,0	100,0	100,0	–	–
Пасив					
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,06	0,05	0,03	-0,01	-0,02
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	81,57	84,57	90,32	3,00	5,74
Усього за розділом I	81,63	84,63	90,35	3,00	5,72
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	0	0	0	0	0
III. Поточні зобов'язання					
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	10,36	7,52	6,10	-2,85	-1,42

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0	0	1,03	0	1,03
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	0,01	0,08	0,03	0,07	-0,05
Доходи майбутніх періодів	0,21	0,32	0,26	0,11	-0,05
Інші поточні зобов'язання	7,79	7,46	2,23	-0,32	-5,24
Усього за розділом III	18,37	15,37	9,65	-3,00	-5,72
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0	0	0
Баланс	100,0	100,0	100,0	–	–

За даними наведеними в табл. 2.10 можна зробити висновок, що найбільшу питому вагу в активі балансу ТОВ «Гілея» протягом аналізованого періоду складають основні засоби, а саме у 2020 році – 47,79%, у 2021 році – 38,35%, у 2022 році – 23,06% та гроші та їх еквіваленти: у 2020 році – 28,18%, у 2021 році – 43,09%, у 2022 році – 41,01%.

У пасиві балансу ТОВ «Гілея» найбільшу питому вагу становить нерозподілений прибуток: у 2020 році – 81,57%, у 2021 році – 84,57%, у 2022 році – 90,32%.

Окрім проведеного аналізу балансу ТОВ «Гілея» при оцінці фінансового стану слід провести розрахунок фінансових коефіцієнтів, результати наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Аналіз фінансових коефіцієнтів ТОВ «Гілея» протягом 2020–2022 років

Показник	Методика розрахунку	Значення показника		
		2020	2021	2022
1	2	3	4	5
Показники фінансової стійкості				
Коефіцієнт незалежності	<u>Власний капітал</u> Всього господарських засобів	0,82	0,85	0,90
Коефіцієнт здатності до маневрування власних засобів	<u>Власні обігові кошти</u> Власний капітал	0,64	0,72	0,85

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5
Показники ліквідності				
Обсяг власних обігових коштів	Поточні активи – Поточні пасиви	28362,9	43065,6	103316,7
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	<u>Поточні активи</u> Поточні зобов'язання	2,84	3,94	7,97
Частка обігових коштів в активах	<u>Поточні активи</u> Всього господарських засобів	0,52	0,61	0,77
Частка виробничих запасів у поточних активах	<u>Запаси і затрати</u> Поточні активи	0,0004	0,0004	0,0001
Показники ділової активності				
Коефіцієнт трансформації	<u>Чистий виторг від реалізації</u> Середній підсумок активу балансу	1,39	1,24	1,37
Коефіцієнт обігу дебіторської заборгованості	<u>Чистий виторг від реалізації</u> Середня дебіторська заборгованість	6,13	8,25	4,24
Коефіцієнт обігу кредиторської заборгованості	<u>Витрати на виробництво продукції</u> Середня кредиторська заборгованість	11,91	13,30	13,90
Коефіцієнт обігу матеріально – виробничих запасів	<u>Витрати на виробництво продукції</u> Середні виробничі запаси	95,69	42,40	39,89
Коефіцієнт обігу власного капіталу	<u>Чистий виторг від реалізації</u> Середній обсяг власного капіталу	1,70	1,47	1,52
Коефіцієнт обігу основних коштів	<u>Чистий виторг від реалізації</u> Середньорічна вартість основних фондів	2,90	3,23	5,95
Показники рентабельності				
Коефіцієнт рентабельності всіх активів підприємства	<u>Чистий прибуток</u> Середньорічна вартість активів підприємства	0,34	0,32	1,64
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	<u>Чистий прибуток</u> Середній обсяг власного капіталу	0,20	0,15	0,42
Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції	<u>Фінансового результату від основної операційної діяльності</u> Повна собівартість реалізованої продукції	0,12	0,23	0,38

До проаналізованих показників фінансової стійкості належать: коефіцієнт незалежності, що відображає спроможність організації виконати свої зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів, тобто цей показник відображає незалежність від позикових джерел. У ТОВ «Гілея» значення показника зростає,

що характеризує позитивну динаміку і знаходиться в нормі: у 2020 році – 0,82, у 2021 році – 0,85, у 2022 році – 0,90. Коефіцієнт здатності до маневрування власних засобів відображає частку власних оборотних активів у власному капіталі. Значення показника товариства перебуває в межах норми: у 2020 році – 0,64, у 2021 році – 0,72, у 2022 році – 0,85. Далі ми розрахували показники ліквідності товариства до яких належать: обсяг власних обігових коштів товариства зростає, що є позитивною тенденцією, і становить: у 2020 році – 28362,9 тис.грн., а у 2021 році – 43065,6 тис.грн., у 2022 році – 103316,7 тис.грн.; коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) свідчить, що на одиницю поточних зобов'язань у 2020 році припадало 2,84 одиниць поточних активів, у 2021 році – 3,94 одиниць поточних активів, у 2022 році – 7,97 одиниць поточних активів. Перевищення розміру поточних активів товариства над його поточними зобов'язаннями є позитивною тенденцією, тобто цей коефіцієнт має становити бути більше 1; частка обігових коштів в активах за аналізований період не значно відрізняється, і становить у 2020 році – 0,52, у 2021 році – 0,61, у 2022 році – 0,77; частка виробничих запасів у поточних активах у поточних активах товариства становить у 2020 році – 0,0004, у 2021 році – 0,0004 та у 2022 році – 0,0001. Показники ділової активності товариства становлять: коефіцієнт трансформації становить у 2020 році – 1,39, у 2021 році – 1,24, у 2022 році – 1,37, і відображає швидкість обороту сукупного капіталу; коефіцієнт обігу дебіторської заборгованості показує скільки разів дебіторська заборгованість перетворювалась у готівку, і становить у 2020 році 6,13 разів, у 2021 році – 8,25 раз, у 2022 році – 4,24 раз; коефіцієнт обігу кредиторської заборгованості відображає скільки необхідно зробити оборотів товариству для сплати розрахунків, і становить у 2020 році – 11,91 обертів, у 2021 – 13,30 обертів, у 2022 році – 13,90 обертів; коефіцієнт обігу матеріально – виробничих запасів свідчить, що у 2020 році реалізація запасів здійснюється найшвидшими темпами; коефіцієнт обігу власного капіталу вказує на те, що обсяг реалізованої продукції на одиницю власного капіталу, який авансовано у виробництво, і він становить у 2020 році – 2,17 одиниць, у 2021 – 2,19 одиниць, у 2020 році – 1,7 одиниць. Розрахунок показників рентабельності ТОВ «Гілея»

свідчить про наступне: коефіцієнт рентабельності всіх активів підприємства що на 1-цю коштів, вкладених у товариство у 2020 році було отримано 0,34 грн. прибутку, а у 2021 році цей показник зріс до 0,32 грн., у 2022 році знизився до 1,64 грн.; коефіцієнт рентабельності власного капіталу становить у 2020 році – 0,20, у 2021 році – 0,15 та у 2022 році – 0,42, і відображає наскільки ефективно використовується власний капітал, тобто скільки прибутку отримано на кожну гривню власних коштів; коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції становить у 2020 році – 0,12, у 2021 році – 0,23 та у 2022 році – 0,38.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ТОВ «ГІЛЕЯ»

3.1 Підвищення ефективності основної операційної діяльності ТОВ «Гілея»

Підвищення ділової активності дуже важливо для кожного підприємства, оскільки прискорення оборотності зменшує потребу в засобах або дозволяє забезпечити додатковий випуск продукції або надання послуг. В результаті прискорення обороту вивільняються речові елементи оборотних коштів, товариству менше потрібно запасів сировини, матеріалів, палива, заділів незавершеного виробництва, тощо. В результаті вивільняються і грошові ресурси, раніше вкладені в ці запаси і заділи.

З метою підвищення ділової активності ТОВ «Гілея» необхідно підвищити виручку від надання послуг по перевезенням, тому варто провести ABC – аналіз і виокремити групи перевезень, що приносять компанії найбільший прибуток. Увагу менеджерів товариства необхідно зосередити на групі («А»), тобто першій групі, маршрутів перевезень.

ABC – аналіз є методом, за допомогою якого визначають ступінь розподілу конкретної характеристики між окремими елементами будь-якої множини. В його основу покладено припущення, що відносно невелика кількість наданих послуг, які повинні неодноразово виконуватися, складає велику частину загальної собівартості перевезення.

Досить часто при застосуванні ABC – аналізу використовують правило Паретто, відповідно до якого послуги будуть поділятися на дві частини (80/20). Широко розповсюджений у логістиці метод ABC пропонує поділ на три частини.

При застосуванні ABC – аналізу використовують диференційований

метод, згідно якого на частку послуг А припадає 10%, послуг В – 78% та послуг С – 10%.

АВС-аналіз з використанням методу дотичної розподіляє послуги таким чином: на частку послуг А припадає 37%, послуг В – 24% та послуг С – 39%.

Використання АВС – аналізу у сфері міжнародних перевезень передбачає порівняння показників в кількісному та вартісному виразах.

Загальний чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2022 році становить 210713,6 тис.грн. Однак не весь дохід отримано від міжнародних перевезень становить близько 70% або 126428,0 тис.грн. або 3160,0 тис.євро. Показники транспортування представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Показники транспортних перевезень для проведення АВС – аналізу ТОВ «Гілея»

№	Маршрут перевезення	Дохід від маршруту, євро
1	Хмельницький – Гельсінкі – Хмельницький	785600
2	Хмельницький – Осло – Хмельницький	526320
3	Хмельницький – Копенгаген – Хмельницький	337840
4	Хмельницький – Стокгольм – Хмельницький	366350
5	Хмельницький – Рейк'явік – Хмельницький	518300
6	Хмельницький – Еспоо – Хмельницький	156600
7	Хмельницький – Варшава – Хмельницький	152640
8	Хмельницький – Ганновер – Хмельницький	105200
9	Хмельницький – Прага – Хмельницький	108360
10	Хмельницький – Вроцлав – Хмельницький	90610
11	Хмельницький – Краків – Хмельницький	12180

Для проведення АВС – аналізу необхідно: встановити вартість всіх маршрутів перевезень; розташувати наявні маршрути за зменшенням їх ставки; розбити маршрути, тощо.

Для проведення АВС – аналізу розробимо алгоритм розрахунку: розрахунок загального об'єму доходу від кожного маршруту; визначення сумарної вартості; розрахунок долі кожного маршруту в загальному об'ємі; упорядкування таблиці по спаданню за відсотком по підсумку; визначення

відсотку з наростаючим підсумком; розподілення впорядкованого списку за групами АВС. Розрахунок АВС – аналізу представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок маршрутів, які приносять найбільший дохід ТОВ «Гілея»

Первинний список			Впорядкований список			Група АВС
№	Дохід від маршруту, євро	Доля в загальному обсязі, %	№	Доля в загальному обсязі, %	Доля наростаючим підсумком, %	
1	785600	24,86	1	24,86	24,86	А
2	526320	16,66	2	16,66	41,52	А
3	337840	10,69	5	16,40	57,92	А
4	366350	11,59	4	11,59	69,51	А
5	518300	16,40	3	10,69	80,20	А
6	156600	4,96	6	4,96	85,16	В
7	152640	4,83	7	4,83	89,99	В
8	105200	3,33	9	3,43	93,42	В
9	108360	3,43	8	3,33	96,75	В
10	90610	2,87	10	2,87	99,61	С
11	12180	0,39	11	0,39	100,00	С
Σ	3160000	100,0	–	100,0	–	–

Аналіз АВС показує значення кожного маршруту перевезення в міжнародному сполученні. Зазвичай на 20% всіх послуг, які надаються підприємством, припадає 80% прибутку підприємства. Виходячи з цього, для кожної з трьох груп закладається різний ступінь деталізації під час планування та контролю. Згідно з проведеним АВС – аналізом можна зробити висновок, що група «А»: найбільш дорогі та коштовні маршрути міжнародних перевезень, на частку яких припадає 75–80% прибутку ТОВ «Гілея», вони складають 50 – 60% послуг, що надаються підприємством до 80% долі наростаючим підсумком. Група «В»: середні за значенням дохідності. Їх частка в загальному прибутку ТОВ «Гілея» складає приблизно 3–4%, але у кількісному відношенні вони складають 15–20% послуг, що надаються ТОВ «Гілея».

Група «В» закінчується на 96% долі наростаючим підсумком. Група «С»: найдешевші. Вони становлять 5–10% від загального прибутку ТОВ «Гілея», і

складають 3–4% від загальної кількості послуг.

Група «С» з 95% до 100% долі наростаючим підсумком. Відповідно до проведеного ABC – аналізу можна зробити висновок, що транспортування вантажів маршрутами «Хмельницький – Вроцлав – Хмельницький» та «Хмельницький – Краків – Хмельницький» приносять найменше прибутку ТОВ «Гілея», відповідно, прибуток від надання транспортно-експедиторських послуг даними маршрутами є незначним. Тому, ТОВ «Гілея» необхідно звернути увагу на виконання даних перевезень та визначити, чи є це економічно вигідним та доцільним рішенням для підприємства.

3.2 Активізація рекламної діяльності у ТОВ «Гілея»

З метою розширення переліку клієнтів та недопущення зменшення обсягів перевезень необхідно системно і планово розробляти рекламну компанію товариства. У сучасних умовах сподіватись, що цілком задоволений клієнт приведе до вашої компанії значну кількість потенційних замовників не варто, оскільки вибір доволі великий, а конкуренція на всіх ринках зростає. У тому числі багато з провідних компаній намагаються отримати конкурентні переваги за рахунок скорочення та оптимізації логістичних витрат, саме тому «розкривати» якісного перевізника для своїх конкурентів таким компаніям немає сенсу.

Відповідно, необхідно чітко визначитись із цільовою аудиторією на яку буде спрямована реклама і методи охоплення такої цільової аудиторії. Це можливо тільки після аналізу можливостей компанії та визначення фокусу її діяльності (міжнародні перевезення, внутрішні перевезення, доставка у межах міста чи області та інше).

Для детального аналізу джерел та шляхів надання інформації для потенційних клієнтів необхідно ретельно дослідити всі можливі варіанти, а не зосереджувати свою увагу лише на цифрових носіях інформації.

Одним з традиційних варіантів реклами, є розповсюдження інформації про компанію у спеціальних та популярних журналах. Значна їх кількість поширюється у автосалонах і великих дилерських центрах обслуговування клієнтів. Однак не спеціалізовані журнали містять багато різнобарвної та яскравої інформації про різні товари і послуги, тому відчутний ефект така реклама не принесе. Щодо спеціалізованих видань, особливо тих, що виходять у онлайн і офлайн форматі ситуація протилежна. Доволі значна кількість потенційних клієнтів здійснюють пошук товарів, робіт і послуг з використанням спеціалізованих видань. Тому доцільно періодично публікувати інформацію про компанію та її послуги, а також переваги співпраці саме з відповідною компанією, а не іншими конкурентами.

У таких виданнях є можливість розміщення професійно підготовленої статті про особливості роботи і переваги компанії з інтерв'ю топ менеджменту, що підсвідомо впливає на рівень довіри потенційних споживачів. Також ефективно працюють бізнес-довідники (онлайн) та офлайн.

Стосовно зовнішньої реклами на білбордах, то активне її поширення не стосується сфери перевезень, оскільки такий метод практично не приносить відчутного результату. Кращою практикою є використання реклами, яка розміщена на бортах та тентах автомобілів компанії. Активне рекламування та просування своїх послуг на власних тентованих і брендovаних автомобілях, з обов'язковим зазначенням назви компанії та телефонів, а ще краще сайту компанії, дозволяє отримати набагато більший ефект ніж інші види реклами (за виключенням просування у мережі інтернет і соціальних мережах).

На сьогодні основним видом розміщення реклами є робота у мережі інтернет та активне залучення до цього процесу соціальних мереж. В першу чергу, необхідно розробити сайт компанії, який би відповідав сучасним вимогам і дозволяв отримати за мінімальний час, максимальний обсяг корисної

інформації для прийняття рішень. При здійсненні міжнародних перевезень, сайт повинен бути також і англomовним, що забезпечуватиме більш широке охоплення цільової аудиторії та потенційне збільшення клієнтів у різних країнах світу за рахунок розміщення фотографій транспорту, схем та маршрутів руху автомобілів та інше. За умови наявності відомих компаній-клієнтів, можна розмістити інформацію про партнерські зв'язки та представників відомих компаній з позитивними відгуками про роботу фірми.

Також налагоджується система зворотного зв'язку з клієнтами на зовсім іншому рівні, оскільки клієнти з різних часових поясів можуть залишати запити і контактувати з менеджерами компанії у будь-який зручний для цього час.

Традиційний підхід телефонування навмання до максимально-можливої кількості потенційних клієнтів уходить у минуле, оскільки більшість компаній шукають вирішення питання організації логістичних потоків у мережі. І з сайту будуть отримувати максимум інформації, а деталізувати її безпосередньо під час телефонної розмови з менеджерами компанії. Саме тому, чітке спілкування з розумінням специфіки перевезень та можливістю пояснити потенційному клієнту всі Ваші переваги, є також важливим елементом просування компанії на ринку. Від якості першого контакту з потенційним клієнтом може залежати загальний успіх компанії та отримання додаткового прибутку в майбутньому.

Менеджер, який безпосередньо відповідатиме за контакти з клієнтами повинен:

- а) формувати аналітичні огляди про стан галузі вантажоперевезень у регіоні, країні, світовому розрізі;
- б) систематично здійснювати поштове розсилання листів з комерційними пропозиціями потенційним замовникам на вантажоперевезення;
- в) формувати основи рекламної компанії та її окремі елементи спираючись на думку і основні тези клієнтів;
- г) відслідковувати популярні спеціалізовані семінари та виставки, у галузі вантажоперевезень, своєчасно інформувати керівника та забезпечувати відвідування таких заходів менеджментом компанії;

д) формувати та вести базу клієнтів з їх описом та специфічними вимогами, а також історією взаємодії.

Окремо необхідно відмітити необхідність залучення професійного маркетолога, або використання послуг SMM менеджера. Так, вантажоперевезення це специфічний вид діяльності, однак долучити і знайти нових клієнтів у цьому бізнесі доволі складно, оскільки великі товаровиробники надають перевагу довгостроковим контрактам з відомими і надійними перевізниками, а новим компаніям складно увійти на міжнародні ринки. Однак ТОВ «Гілея» вже зарекомендувала себе, як надійний перевізник та має свою нішу на ринках скандинавських країн. При цьому компанія постійно веде пошук нових маршрутів та партнерів, оскільки не зупинятися на досягнутому, це є одним з головних принципів діяльності такої компанії.

З метою активізації рекламної діяльності ТОВ «Гілея» доцільно запровадити низку заходів представлених у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Активізації рекламної діяльності ТОВ «Гілея»

Назва заходу	Зміст	Періодичність	Ціна	Вартість
Розробка SMM стратегії	Аналіз цільової аудиторії Аналіз стратегії конкурентів Аналіз функціонування сайту компанії Розробка інструментів просування Активізація у соціальних мережах Формування контент-стратегії	Один раз з щорічним переглядом основних показників	5000 грн	5000 грн.
Удосконалення сайту компанії	Формування гіперпосилань на соціальні мережі Створення можливості завантаження відео-контенту	Один раз	5000 грн	5000 грн.
Створення і налаштування таргетованої реклами	Вплив на цільову аудиторію за рахунок таргетованої реклами	Щомісячно	10000 грн.	120000
Брендування автомобілей	Нанесення на тенти і автомобілі контактних даних та логотипу компанії	Один раз	100000 грн.	100000 грн.
			Разом	230000 грн.

Одним з найважливіших заходів є розробка SMM стратегії, яка включає:

- а) аналіз цільової аудиторії;
- б) аналіз стратегії конкурентів;
- в) аналіз функціонування сайту компанії;
- г) розробка інструментів просування;
- д) активізація у соціальних мережах;
- е) формування контент-стратегії.

Такі елементи дозволяють суттєво впливати на цільову аудиторію та отримувати додаткові контакти з потенційними замовниками послуг, що призводить до можливості вибору найбільш пріоритетних клієнтів за привабливістю та обсягами контрактів. При цьому у ТОВ «Гілея» слабким місцем є обмежений трафік у соціальних мережах і практична відсутність активних сторінок у популярних на сьогодні мережах фейсбук та інстаграм, що певним чином обмежує можливості рекламної компанії. Хоча це доволі легко виправити, особливо скориставшись послугами професійних менеджерів SMM. При цьому такі фахівці приділяють велику увагу таргетованій рекламі, що значно ефективніше працює у сучасних умовах розповсюдження інформації. Для товариства вартість створення і супроводу такої таргетованої реклами у рік буде становити 120000 тис. грн., або 10000 грн. у місяць.

Стосовно удосконалення сайту компанії, то необхідно створити гіперпосилання на соціальні мережі та зробити можливим розміщення відео-контенту, що дозволить за рахунок візуалізації притягувати клієнтів до більш тривалого ознайомлення із сайтом та інформацією про компанію.

Також із вищеперерахованих рекламних заходів корисним є брендування автомобілів, тобто нанесення на тенти і автомобілі контактних даних та логотипу компанії, що візуально підтверджує заявлені можливості компанії стосовно роботи на різних ринках (у тому числі і європейських країн).

В цілому така активна рекламна компаніє дозволить збільшити обсяги виручки компанії як за рахунок зростання кількості замовлень (хоча тут є обмежуючий фактор у вигляді кількості автомобілей), так і за рахунок

можливої диференціації ціни перевезень і укладання довгострокових контрактів. Саме довгострокові стабільні контракти дозволяють ефективно планувати логістичні потоки і планувати ремонт і оновлення рухомого складу.

Мінімальне зростання обсягів виручки за рахунок подальшої активізації роботи на ринку скандинавських країн за рахунок створення англomовного контенту і англomовної версії реклами компанії буде становити 10000 євро у рік, що значно перевищує витрати на рекламну компанію в цілому і створення англomовного контенту для соціальних мереж. Відповідно, розрахунок буде наступним: $10000 \times 41 - 230000 = 180000$ тис. грн. Тобто, потенційний дохід компанії зросте на 180 тис. грн. Рекомендації щодо удосконалення управління діловою активністю ТОВ «Гілея» наведено у табл. 3.4. ілюстративного матеріалу.

Таблиця 3.4 – Рекомендації щодо удосконалення управління діловою активністю ТОВ «Гілея»

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	Підвищення ефективності основної операційної діяльності ТОВ «Гілея»	Проведення ABC – аналізу з виокремленням групи перевезень, що приносять компанії найбільший прибуток	Визначення пріоритетних напрямів здійснення перевезень та проведення детального аналізу доцільності реалізації маршрутів з найменшим прибутком
2	Активізація рекламної діяльності у ТОВ «Гілея»	Обґрунтовано доцільність залучення професійного маркетолога, або використання послуг SMM менеджера для активізації просування компанії онлайн	Мінімальне зростання обсягів виручки за рахунок подальшої активізації роботи на ринку скандинавських країн за рахунок створення англomовного контенту і англomовної версії реклами компанії буде становити 10000 євро у рік

ВИСНОВКИ

Ділова активність підприємств залежить від активності менеджменту та потенціалу, який може бути реалізований на основі наявного обсягу ресурсів. В сучасних умовах активізація ділової активності є доволі проблематичною внаслідок війни. Саме тому тематика кваліфікаційної роботи є актуальною і своєчасною.

Стосовно теоретичного підґрунтя досліджуваного питання необхідно відмітити, що характеристику визначень сутності ділової активності підприємства представлено у першому розділі кваліфікаційної роботи. І найчастіше під діловою активністю підприємства розуміють: комплексну характеристику його діяльності; економічну категорію, що характеризує конкурентну позицію суб'єкта господарювання; зусилля суб'єкта господарювання з метою виходу на ринок; сукупність певних параметрів діяльності підприємства, що сприяють зростанню його економічного потенціалу.

Враховуючи сучасні реалії функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання, управління їх діловою активністю повинно комплексно охопити всі види діяльності підприємства і відповідні функціональні складові: операційну діяльність, комерційну діяльність, маркетингову діяльність, інвестиційну діяльність. Загальний вплив на ділову активність підприємства окремих видів його діяльності наведено у першому розділі роботи.

Згідно представленої інформації, управління діловою активністю підприємства, зазвичай спрямовано на досягнення основної мети його діяльності – зростання ринкової вартості, зростання добробуту власників та зростання прибутку.

Для формування пропозицій з активізації ділової активності необхідно провести її оцінку. У роботі представлено якісні та кількісні критерії для оцінки ділової активності суб'єктів господарювання.

Стосовно об'єкту дослідження, необхідно відмітити, що ТОВ «Гілея» зареєстровано 28.12.1999 року і успішно працює на ринку перевезень. Товариство займається перевезенням різних вантажів автомобільним транспортом з країн Фінляндії та Скандинавії в країни СНД, Європи, Кавказу та Середньої Азії. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Гілея» наведено у другому розділі роботи. Ці показники свідчать про прибуткову роботу товариства і зростання показників чистого прибутку у 2022 році. Однак, не всі резерви товариства ще використовуються у повній мірі. Саме тому у третьому розділі кваліфікаційної роботи було розроблено рекомендації з удосконалення управління діловою активністю ТОВ «Гілея».

Так, було запропоновано проведення ABC аналізу з метою підвищення ефективності основної операційної діяльності ТОВ «Гілея» за рахунок зменшення обсягів перевезень на маршрутах, які дають мінімальний дохід і спрямування ресурсів на найбільш привабливі напрямки. При цьому зазначено, що відповідно до методики аналізу ABC на 20% всіх послуг, які надаються підприємством у сфері транспортування, припадає 80% прибутку товариства.

Також з метою розвитку бізнесу та розширення присутності на ринках скандинавських країн, було запропоновано заходи з активізації рекламної діяльності. Вони полягають у залученні професійного маркетолога, або використанні послуг SMM менеджера для активізації просування компанії онлайн і розширення ринків надання послуг. Прогнозні оцінки свідчать, що потенційне зростання обсягів виручки становитиме 10000 євро у рік, за рахунок подальшої активізації роботи на ринку скандинавських країн внаслідок створення англomовного контенту і англomовної версії реклами компанії.

Розроблені у кваліфікаційній роботі рекомендації дозволять позитивно вплинути на ділову активність та систему управління ТОВ «Гілея».

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Анісімова О. М. Аналіз ділової активності підприємства як системна оцінка ефективності використання власних ресурсів / О. М. Анісімова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2013. – № 2. – С. 19–24.
2. Бака В. В. Фактори впливу на ділову активність підприємства легкої промисловості / В. В. Бака // Управління розвитком. – 2014. – № 10 (173). – С. 6–9.
3. Белінська Я. В. Фінансова стабільність: сутність та напрями забезпечення / Я. В. Белінська, В. П. Биховченко // Стратегічні пріоритети: наук.аналіт. збірник. – Київ : НІСД, 2010. – №4. – С. 57–67.
4. Вартанова О. В. Моніторинг ділової активності у системі управління підприємством / О. В. Вартанова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля : наук. журнал. СХУ ім. В. Даля. – Сєвєродонецьк : СХУ ім. В. Даля, 2017. – № 6 (236). – С. 52–59.
5. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / В. О. Василенко. – Київ : Центр навч. л-ри, 2005. – 504 с.
6. Гарасюк О. А. Проблеми щодо сутності поняття «ділова активність підприємства» / Гарасюк О. А., Ігнатенко М. Ю. // Вісник КТУ. – 2010. – № 22. – С. 63–67.
7. Голтвенко В. О. Синтез системи управління діловою активністю персоналу підприємства : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.01 / В. О. Голтвенко. – Донецьк, 2005. – 20 с.
8. Гринькевич О.А. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління діловою активністю підприємств / О.А. Гринькевич, Г.І. Кіндрацька // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 6. – С. 215.
9. Жаліло Я. А. Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави : монографія / Я. А. Жаліло. – Київ : НІСД, 2009. – 336 с.
10. Захарченко В. О. Систематизація методів оцінки фінансового стану

підприємства / В. О. Захарченко, С. І. Счасна // Фінанси України. – 2005. – №1. – С. 137–144.

11. Климчук А. О. Сучасна парадигма забезпечення конкурентних переваг підприємства / А. О. Климчук // Бізнес Інформ. – 2014. – №1. – С. 221–225.

12. Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова. – 2-ге вид. – Київ: Знання, 2005. – 456 с.

13. Куриленко Т. П. Теоретичні аспекти визначення ділової активності [Електронний ресурс] / Т. П. Куриленко // Науковий вісник Академії муніципального управління, серія «Економіка»: зб. наук. пр. – Київ : АМУ, 2009. – Вип.6. – [http:// www.nbu.gov.ua/ portal/Soc_Gum/Nvamu_ekon/2009_6/ZMIST.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu_ekon/2009_6/ZMIST.htm).

14. Кухарева О. О. Методика інтегральної оцінки рівня ділової активності промислового підприємства / О. О. Кухарева, М. В. Корнєв // Економічний простір. – 2008. – № 16. – С. 114–122.

15. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз сільськогосподарських підприємств: навч. посіб. / Л. А. Лахтіонова. – Київ : Київський національний економічний університет, 2004. – 365 с.

16. Марченко О. І. Фінансові аспекти ділової активності підприємств / О. І. Марченко // Фінанси України. – 2007. – № 5. – С. 136–143.

17. Мельник М. Партнерство держави і бізнесу як фактор ділової активності в Україні / М. Мельник // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2010. – №3. – С. 23–40.

18. Менеджмент організацій : підруч. для студ. ВНЗ, які навч. За напрямом «Менеджмент» / ред. Л. І. Федулової. – Київ : Либідь, 2004. – 446 с.

19. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства : навч. посіб. / В. О. Мец. – Київ : Вищ. шк., 2003. – 278 с.

20. Мних Є. В. Економічний аналіз : підручник / Є. В. Мних. – Київ : Центр навч. л-ри, 2003. – 412 с.

21. Модернізація України – наш стратегічний вибір: Щорічне Послання

Президента України до Верховної Ради України. – Київ : НІСД, 2011. – 432 с.

22. Мошенський С. З. Економічний аналіз : підруч. для студ. екон. спец. ВНЗ / О. З. Мошенський, О. В. Олійник ; за ред. Ф. Ф. Бутинця. – 2-ге вид., доп. і перероб. – Житомир : ПП «Рута», 2007. – 704 с.

23. Науменко Н. М. Аналіз змін фінансового стану підприємства, спричинених рухом дебіторської та кредиторської заборгованостей / Н. М. Науменко // Вісник Донецького державного університету економіки і торгівлі. – 2004. – №3 (23). – С. 238–254.

24. Небава М. І. Теорія макроекономіки : навч. посіб. для студ. екон. спец. / М. І. Небава ; Вінниц. держ. техн. університет. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2001. – 395 с.

25. Післякризовий розвиток економіки України: засади стратегії модернізації / Я. А. Жаліло, Д. С. Покришка, Я. В. Белінська, Я. В. Бережний та ін. – Київ : НІСД, 2012. – 144 с.

26. Прийняття управлінських рішень : навч. посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. – 2-ге вид. – Київ : ЦУЛ, 2011. – 216 с.

27. Ралле Н. В. Вплив економічних циклів на формування засад когнітивного управління розвитком національного господарства [Електронний ресурс / Н. В. Ралле. // Ефективна економіка. – 2015. – № 2. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4169>.

28. Рзаєва Т. Г. Економічний аналіз : навч. посібник / Т. Г. Рзаєва. – Хмельницький : ТУП, 2003. – 199 с.

29. Соціально-економічні каталізatori інноваційної активності підприємств / Т. В. Калінеску та ін. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. – 287 с.

30. Томчук О. Ф. Аналітичне забезпечення управління діловою активністю підприємства [Електронний ресурс] / О. Ф. Томчук // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – Вип. 10. – С. 991–995. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/205.pdf>.

31. Турило А. М. Визначення критерію розмежування категорій «ділова

активність підприємства» і «ринкова активність підприємства» / А. М. Турило, О. А. Зінченко, І. С. Вчєрашня // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 82–85.

32. Турило А. М. Теоретико-методичні підходи до визначення поняття «економічна активність підприємства» / А. М. Турило, І. С. Вчєрашня // Фінанси України. – 2011. – №10. – С.79–84.

33. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства : навч. посібник / В. І. Хомяков. – Київ : Кондор, 2005. – 434 с.

34. Хотинская Г. И. Методический инструментарий мониторинга деловой активности (макроэкономический аспект) / Г. И. Хотинская , Г. В. Амбросьев // Сервис plus. – 2010. – № 4. – С. 155–161.

35. Цал-Цалко Ю. С. Фінансовий аналіз : підручник / Ю. С. Цал-Цалко . – Київ : ЦУЛ, 2008. – 566 с.

36. Шеремет О. О. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / О. О. Шеремет. – Київ : Кондор, 2005. – 196 с.

37. Ansoff H. I. Strategic management / H. I. Ansoff. – London: Macmillan, 1979. – 236 p.

38. ISM Manufacturing Business Activity Index Shows 2nd Month of Expansion [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://seekingalpha.com/article/970791-ism-manufacturing-business-activity-index-shows-2ndmonth-of-expansion>.