

# ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

## НЦ ЗДО

Кафедра економіки підприємства і підприємництва

### ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр

(освітній рівень)

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Економіка підприємства»

на тему: Оцінка результативності діяльності підприємств легкої промисловості на прикладі ПрАТ «КАЛИНА» (Вінницька обл., м. Калинівка)

ДРЕП.

Виконав студ. 2 курсу, гр. ЕПдм-20-2

Підпис, дата

Б.Є. Демиденко

Ініціали, прізвище

Керівник

Підпис, дата

М.В. Желіховська

Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри ЕПіП

д-р екон. наук, проф.

\_\_\_\_\_ 2021 р.

Підпис, дата

В. В. Лук`янова

Ініціали, прізвище

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління  
 Кафедра економіки підприємства і підприємництва  
 Освітній рівень «магістр»  
 Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»  
 Спеціальність 051 «Економіка»  
 Освітня програма «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
 Завідувач кафедри  
 В. В. Лук`янова

\_\_\_\_\_ 2021 року

### З А В Д А Н Н Я НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

\_\_\_\_\_ Демиденко Богдану Євгеновичу \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Оцінка результативності діяльності підприємств легкої промисловості на прикладі ПрАТ «КАЛИНА» (Вінницька обл., м. Калинівка) \_\_\_\_\_

керівник роботи Желіховська М.В., к.е.н., доц. \_\_\_\_\_,  
 ( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом по університету від \_\_\_\_\_ 20\_\_ року № \_\_\_\_\_

2. Строк подання студентом роботи на кафедру \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти України, теоретичні дослідження за темою магістерської роботи, статистичні звітні дані підприємства за 2018 – 2020 роки \_\_\_\_\_

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ: обґрунтувати актуальність вибраної теми магістерської роботи. Теоретичний розділ: провести дослідження теоретичних аспектів оцінки результативності діяльності підприємства. Аналітично-дослідницький розділ: провести аналітичне дослідження стану й тенденції розвитку легкої промисловості на світовому ринку та в Україні, виробничо-господарської діяльності підприємства ПрАТ «КАЛИНА» за 2018 – 2020 роки, зробити відповідні висновки. Проектно-рекомендаційний розділ: з використанням результатів аналізу розробити та економічно обґрунтувати запропоновані техніко-економічні заходи. Висновки: коротко висвітлити усі розділи магістерської роботи, підвести підсумки. \_\_\_\_\_

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Рисунок 1.Взаємозв'язок понять «ефективність» - «результативність» - «економічність».  
Таблиця 1. Порівняльна характеристика та показники / критерії оцінювання понять

«результативність» та «ефективність». Таблиця 2. Показники, які характеризують результативність діяльності підприємства. Таблиця 3. Класифікація методів оцінки ефективності та результативності діяльності підприємства. Таблиця 4. Забезпечення зростання результативності діяльності підприємства у відповідності до її функціональних складових. Рисунок 2. Напрями підвищення ефективності та результативності господарської діяльності підприємства. Рисунок 3. Індеси промислової продукції легкої промисловості за видами діяльності за 2015 – 2020 роки (у відсотках до попереднього року). Таблиця 5. Обсяги реалізованої продукції легкої промисловості України з урахуванням експорту в 2019 році (без ПДВ та акцизу). Таблиця 6. Індеси промислової продукції легкої промисловості за 2020 рік у розрізі підгалузей (відсотків до відповідного періоду 2019 року). Рисунок 4. Виробництво, експорт, імпорт. Рисунок 5. Вплив Covid-19 на галузеве виробництво (динаміка у % до відповідного періоду попереднього року). Рисунок 6. Галузева експортоорієнтованість на початку 2020 року. Рисунок 7. Середня заробітна плата за місяць 2019 – 2020 роки. Таблиця 7. Основні техніко-економічні показники підприємства ПрАТ «КАЛИНА» за 2018 – 2020 роки. Таблиця 8. Аналіз формування прибутку підприємства. Таблиця 9. Рекомендовані заходи з удосконалення методик оцінки результативності діяльності підприємства та визначення шляхів її зростання

## 6. Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
Вступ		виконано
Теоретичний розділ		виконано
Аналітично-дослідницький розділ		виконано
Проектно-рекомендаційний розділ		виконано
Висновки		виконано
Графічна частина		виконано

Студент

\_\_\_\_\_ **Демиденко Б. Є.**  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ **Желіховська М.В.**  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

**АНОТАЦІЯ**  
до дипломної роботи

Студента Демиденко Богдана Євгеновича

(прізвище, ім'я, по батькові)

Керівник Желіховська Майя Василівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи Оцінка результативності діяльності підприємств легкої промисловості на прикладі ПрАТ «КАЛИНА» (Вінницька обл., м. Калинівка)

Пояснювальна записка до роботи включає 90 сторінок, 33 таблиць, 14 рисунків, список використаних джерел з 36 найменувань, 10 додатків.

Ключові слова Ефект, ефективність, результативність діяльності підприємства, основні критерії результативності, показники та методи здійснення оцінки результативності діяльності, управління результативністю діяльності підприємства

Предметом дослідження є особливості господарювання та оцінка результативності діяльності підприємства легкої промисловості

Підприємство – об'єкт дослідження ПрАТ «КАЛИНА» (м. Калинівка)

За результатами дослідження сформульовані рекомендаційні заходи з удосконалення методик здійснення оцінки результативності діяльності ПрАТ «КАЛИНА» та визначені шляхи її зростання

Одержані результати можуть бути використані у практичній діяльності ПрАТ «КАЛИНА» (м. Калинівка)

Дата виконання дипломної роботи \_\_\_\_\_

Дата захисту дипломної роботи \_\_\_\_\_

Дипломник \_\_\_\_\_ / Демиденко Б. Є. /

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Суть поняття «результативність діяльності підприємства» та її основні критерії	9
1.2 Оцінка результативності діяльності підприємства: показники, методи здійснення	15
1.3 Управління результативністю діяльності підприємства та шляхи її забезпечення	20
2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ГОСПОДАРЮВАННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ПрАТ «КАЛИНА»	25
2.1 Стан і тенденції розвитку легкої промисловості на світовому ринку та в Україні	25
2.2 Аналіз основних економічних показників діяльності підприємств на ринку швейних виробів	30
2.3 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ПрАТ «КАЛИНА»	34
2.3.1 Загальна характеристика підприємства ПрАТ «КАЛИНА»	34
2.3.2 Аналіз наявності та використання ресурсів підприємства	44
2.3.2.1 Аналіз технічного забезпечення та використання основних фондів	44
2.3.2.2 Аналіз оборотних коштів	46
2.3.2.3 Аналіз використання трудових ресурсів	49
2.3.3 Аналіз витрат підприємства	51
2.3.4 Фінансовий аналіз діяльності підприємства	52
2.3.4.1 Аналіз балансу підприємства	52
2.3.4.2 Аналіз показників фінансового стану підприємства	56
2.3.5 Аналіз фінансових результатів підприємства	60
3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИК ЗДІЙСНЕННЯ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «КАЛИНА» ТА ШЛЯХИ ЇЇ ЗРОСТАННЯ	63
3.1 Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та визначення стратегічних напрямків зростання результативності його діяльності	63

3.2 Застосування експрес-діагностики фінансового стану підприємства	67
3.3 Впровадження CVP-аналізу для аналітичного моделювання поведінки витрат та планування фінансових результатів діяльності підприємства	72
3.4 Організація системи внутрішнього контролю на підприємстві	75
ВИСНОВКИ	82
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	87
ДОДАТОК А Показники, які характеризують результативність діяльності підприємства	
ДОДАТОК Б Індeksi промислової продукції легкої промисловості за видами діяльності за 2015 – 2020 роки (у відсотках до попереднього року)	
ДОДАТОК В Обсяги реалізованої продукції легкої промисловості України з урахуванням експорту в 2019 році (без ПДВ та акцизу). Індeksi промислової продукції легкої промисловості за 2020 рік у розрізі підгалузей (відсотків до відповідного періоду 2019 року)	
ДОДАТОК Г Динаміка приросту (спаду) показників у % до відповідного періоду попереднього року. Вплив Covid-19 на галузеве виробництво (динаміка у % до відповідного періоду попереднього року)	
ДОДАТОК Д Галузева експортоорієнтованість на початку 2020 року. Середня заробітна плата за місяць 2019 – 2020 роки	
ДОДАТОК Е Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва ПрАТ «КАЛИНА» за 2018 – 2020 роки	
ДОДАТОК Ж Розробка стратегій підвищення результативності діяльності підприємства	
ДОДАТОК З Сценарії розвитку підприємства з урахуванням типу фінансової стійкості в процесі прийняття управлінських рішень	
ДОДАТОК К «Дерево цілей» фінансової стратегії в контексті антикризового управління	
ДОДАТОК Л Класифікація видів внутрішнього контролю за основними ознаками та їх характеристика	

## ВСТУП

Питання результативності та ефективності підприємства в ринкових умовах господарювання займає центральне місце в сучасних умовах господарювання. З одного боку, результативне і ефективне підприємство спроможне задовольнити попит на товари і послуги, з іншого боку, тільки в разі задоволення достатнього для підприємства рівня попиту на товари і послуги, воно отримує можливість забезпечити ефективність і результативність виробництва. Продуктивна господарська діяльність підприємств в умовах ринкових відносин являє собою один з визначальних факторів економічного і соціального розвитку суспільства, збільшення обсягів валового продукту та національного доходу держави, підвищення добробуту населення тощо.

Своєчасне і досконале оцінювання результативності діяльності підприємства дозволяє менеджменту підприємства оцінити перспективи його подальшого розвитку, виявити проблемні зони, а також проаналізувати ефективність обраної стратегії. Визначення результативності функціонування і розвитку підприємства є невід'ємною складовою механізму забезпечення сталості його конкурентних позицій в ринковому суперництві, важливим інструментом удосконалення системи планування і контролю виробничо-збутової діяльності.

Щоб бути успішним протягом тривалого часу, щоб вижити в складних конкурентних умовах й досягти своїх цілей, управління підприємством має бути і результативним, і ефективним. В економічній літературі, термін «результативність» зараз став дуже популярним.

Саме поняття «результат» стосовно організації є широким і різнобічним, а вибір критеріїв оцінки результатів і створення самої системи управління результативністю підприємством за умов проведення комплексу організаційних та економічних змін залишається проблемою як в сучасній науковій літературі, так і на практиці.

Основними методичними інструментами забезпечення результативності вважаються: самоаудит організації, поглиблена діагностика діяльності, самооцінка та впровадження її результатів, бенчмаркінг. Основна ідея при цьому полягає в тому, що організація повинна враховувати внутрішні і зовнішні фактори діяльності, які впливають на результативність, ефективність, економічність і гнучкість своєї організації.

Технологія управління результативністю BPM (Business Performance Management) виникла на межі XX та XXI ст. внаслідок подальшого розвитку систем управління ресурсами компанії. В основі технології BPM лежить ідея безперервного циклу управління, починаючи від визначення цілей, моделювання майбутнього розвитку, планування діяльності до підготовки фінансової та управлінської звітності. Системи управління результативністю традиційно оперують чотирма групами показників – фінансовими, обліковими (витратними), ринковими і управлінськими.

Виходячи із всього зазначеного, тема магістерської роботи «Оцінка результативності діяльності підприємств легкої промисловості на прикладі ПрАТ «КАЛИНА» (Вінницька обл., м. Калинівка)» є надзвичайно актуальною сучасних умовах господарювання підприємства.

Метою роботи є:

- визначення сутності категорії «результативність діяльності підприємства» та дослідження зв'язку між термінами «результативність» та «ефективність» і розмежування цих понять;
- вивчення та узагальнення теоретичних підходів щодо визначення критеріїв, формування системи показників оцінки результативності діяльності підприємства;
- визначення можливих напрямків реалізації внутрішніх і зовнішніх факторів підвищення результативності виробництва (діяльності підприємства);
- розробка заходів для впровадження на підприємстві з метою підвищення ефективності та результативності його діяльності й одержання відповідного економічного ефекту.

Об'єктом дослідження є оцінка результативності діяльності підприємства легкої промисловості та напрямки її удосконалення в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних положень щодо оцінки результативності діяльності підприємства легкої промисловості.

На думку багатьох економістів, досягнення підприємством встановлених цілей та завдань передбачає не лише ефективне управління ресурсами, що безпосередньо використовують у виробничому процесі, а й управління результатами. Саме такий підхід до управління підприємством дозволяє реалізувати гнучку систему менеджменту результатів, яка зможе адекватно функціонувати під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Під результативністю слід розуміти сукупний результат функціонування системи менеджменту з врахуванням усіх її елементів та потенціал для можливого розвитку підприємства.

Теоретичною та методологічною основою проведеного дослідження є ключові положення економічної думки, методи, основні принципи, підходи загальносистемного економічного аналізу, а також законодавча й нормативна база з питань функціонування легкої промисловості.

У роботі були використані наступні методи дослідження процесів і явищ: статистико-економічний, системного підходу, розрахунково-конструктивний, абстрактно-логічний та інші.

У магістерській роботі буде досліджено теоретичні засади аналізу й оцінки результативності діяльності підприємства, основні методи та методики її здійснення, фактори зростання.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання наукових розробок та методичних рекомендацій щодо оптимізації економічних витрат та підвищення результативності господарської діяльності ПрАТ «КАЛИНА».

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Суть поняття «результативність діяльності підприємства» та її основні критерії

Необхідність регулювання результативності діяльності підприємства визначається її значною роллю у розвитку підприємства і гармонійному забезпеченні інтересів його власників, персоналу та держави.

Підприємство вважається успішним лише у тому випадку, коли воно досягло поставлених цілей, а точніше, коли його діяльність була результативною. Результативність – це складне, багатoelementне, багатокритеріальне явище, яке характеризується низкою показників, що характеризують ступінь досягнення поставлених цілей суб'єкта господарювання та є «зовнішнім проявом» (негативний, позитивний) його діяльності.

Питання дослідження результативності діяльності та її оцінки недостатньо висвітлені в сучасній економічній науці. Немає чіткого розмежування між показниками, що характеризують результативність та ефективність економічної діяльності суб'єктів господарювання.

Ефект і результат – це синоніми, які відображають наслідки дій. Ефективність і результативність – не є синонімами. Ефективність відображує, який результат отримано з одиниці витрат, чи які затрати приходяться на одиницю результату (в залежності від виду показника), що характеризує результативність витрат. Результативність – це ступінь досягнення запланованого (передбачуваного) результату та характеризується висновком виконано, значить результативно, не виконано – значить не результативно, не повністю виконано – значить недостатньо результативно.

Результативність – здатність домагатися результату, а те скільки коштував цей результат – економічність (ефективність).

Ступінь продуктивності, ефективності, результативності діяльності підприємства залежить від порівняльного еквіваленту чи нормативу, скажімо, середньогалузевого чи найвищого за певний аналізований період рівня.

Характеристику сучасних підходів до визначення категорії «результативність» діяльності підприємства наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Аналіз підходів щодо визначення терміну «результативність» [28]

Автор	Сутність	Зв'язок між термінами «результативність» та «ефективність»
1	2	3
П. Друкер	Результативність є наслідком того, що «робляться потрібні, правильні речі»	Обидві категорії є взаємопов'язаними в досягненні успіху підприємствами в сучасних умовах функціонування
Геррі Коккінз	Управління результативністю – перетворення стратегії організації в життя, планів – в конкретні результати; концепція, що поєднує відомі методології поліпшення бізнесу й технології	Розглядає управління результативністю та систему показників ефективності окремо і вважає, що система показників ефективності – це індивідуальний інструмент моніторингу результативності окремих керівників або співробітників.
А. Тіщенко, М. Кизим, Л. Догадайло	Результативність – сукупний результат функціонування системи менеджменту з врахуванням усіх її елементів та потенціал для можливого її розвитку	Ці два явища не є тотожними, але взаємодоповнюють один одного
Л. Федулова	Результативність – міра точності управління, яка характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї	Автор розглядає результативність та ефективність окремо. Вважає, що ефективність пов'язана із задоволенням потреб споживачів і є зовнішнім показником, який важко виміряти
С. Харченко	Управління результативністю – це складний комплексний процес, який розглядає підприємство і з позицій оцінки його перспективних можливостей у напрямку досягнення поставлених цілей, і з позицій рівня реалізації поставлених завдань	Дослідник розглядає лише теоретичні аспекти управління результативністю підприємства

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Л. Лігоненко	Результативність – ступінь реалізації запланованої діяльності і досягнення запланованих результатів	Науковець обґрунтовує доцільність розмежування цих понять та їх відокремленого використання в процесі оцінки діяльності підприємства, його розвитку, загального та функціонального менеджменту
Т. Загорна	«Ефект» та «результат» можна сприймати як тотожні й орієнтувати на них побудову конкретної управлінської системи. На думку дослідниці, таке управління спрямоване на кількісне зростання результативних показників	Вважає обидві категорії «ефект» і «результат» синонімами
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Для того, щоб бути успішною, тобто досягти мети, організація повинна вижити за допомогою результативності та ефективності.	Дослідники підтримують погляд П. Друкера
М. Ніколаєв  А. Авдюшенко	Учений розглядає тільки категорію «ефективність»  Поняття «ефект» та «результат» автор сприймає як тотожні, і вважає, що ефективність становить оцінку результату діяльності з урахуванням витрат, які забезпечили його отримання	Автор розглядає лише термін ефективність як економічну категорію та дає єдину якісно-кількісну характеристику результативності господарювання Ефективність є оцінкою результатів, в свою чергу, «ефект» та «результат» перебувають у тісному взаємозв'язку
Л. Мельник	Вважає, що за допомогою ефективності характеризується результативність діяльності економічних систем (підприємств, територій, національної економіки)	Автор розглядає терміни ефект і результат як синоніми; «ефект» означає результат, наслідок певних причин, дій. Підкреслює, що потреби економічної практики змушують в деяких випадках розмежовувати зазначені терміни

На сучасному етапі досліджень доцільно виділити два підходи авторів до взаємозв'язку між категоріями «результативність» та «ефективність», які графічно відображені за допомогою схеми, наведеної на рисунку 1.1

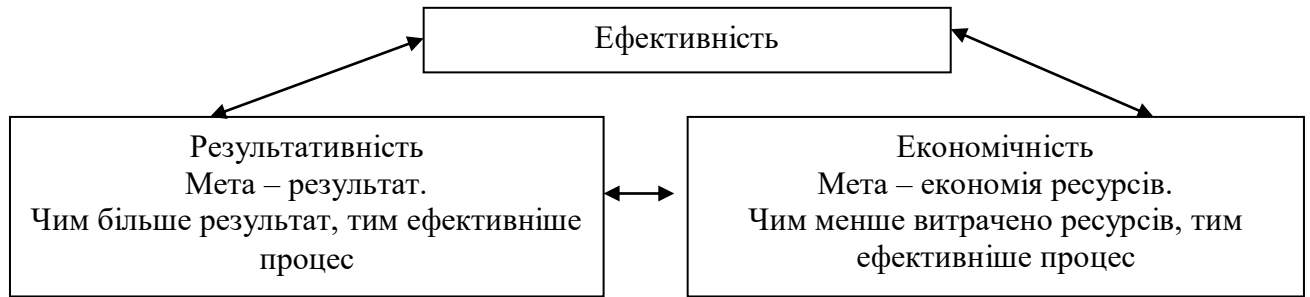


Рисунок 1.1 – Взаємозв’язок понять «ефективність» - «результативність» - «економічність» [22]

Виходячи із рисунку, можна зробити висновок, що «результативність» – перетворена форма «ефективності». У тому випадку, коли потрібно оцінити ступінь досягнення результату, ефективність приймає форму «результативності», тоді ж, коли мова йде про мінімізацію використовуваних ресурсів, можна говорити про «економічність». Результативність та економічність характеризують ефективність використання засобів для досягнення цілей.

Процес виробництва на будь-якому підприємстві здійснюється при певній взаємодії трьох визначальних його чинників: персоналу (робочої сили), засобів праці та предметів праці. Використовуючи наявні засоби виробництва, персонал продукує суспільно корисну продукцію або надає виробничі і побутові послуги. Це означає, що, з одного боку, мають місце витрати живої і уречевленої праці, а з другого – результати виробництва. Останні залежать від масштабів застосовуваних засобів виробництва, кадрового потенціалу та рівня їх використання.

Ефективність виробництва являє собою комплексне відбиття кінцевих результатів використання засобів виробництва і робочої сили за певний проміжок часу (у зарубіжних країнах з розвиненою ринковою економікою для окреслення результативності господарювання використовують інший термін – продуктивність системи виробництва і обслуговування, під якою розуміють ефективне використання ресурсів (праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії,

інформації) при виробництві різноманітних товарів та послуг. Отже, ефективність виробництва і продуктивність системи – це по суті терміни-синоніми, які характеризують одні й ті ж результативні процеси. При цьому слід усвідомлювати, що загальна продуктивність системи є поняттям набагато ширшим, ніж продуктивність праці і прибутковість виробництва. Можна розрізнити: кінцевий результат процесу виробництва; кінцевий народногосподарський результат роботи підприємства (об'єднання підприємства).

В таблиці 1.2 наведено характеристики та визначення взаємозв'язку між поняттями «результативність» та «ефективність» діяльності підприємства.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика та показники/критерії оцінювання понять «результативність» та «ефективність» [19]

Характеристика понять «результативність» та «ефективність»	
Результативність (результат)	Ефективність (ефект)
Міра досягнення	Ціна і швидкість (оперативність) досягнення
– наявність / відсутність	– якою ціною (сума витрат)?
– який?	– як швидко (оперативність)?
Показники / критерії оцінювання (відносні та абсолютні)	
– сукупність показників рентабельності, ліквідності, показники фінансового стану, економічної стійкості, ділової активності тощо	
– обсяг виробництва/реалізації, дохід, прибуток, частка ринку, ступінь задоволення споживачів тощо	

Отже, результативність менеджменту – це спроможність системи управління створювати умови для реалізації цілей і стабільного розвитку економічної ефективності, що, зокрема, залежить від міри і кількості досягнутих результатів підприємства за визначений термін.

В основному оцінювання результативності та ефективності зводиться до оцінювання діяльності підприємства.

Так, на основі зарубіжного досвіду оцінки ефективності діяльності підприємств, можна використати методику «Концепція трьох «Е» (economy,

efficiency and effectiveness) – модель економічності, ефективності та результативності діяльності, яка і є рушійною силою ефективного функціонування вітчизняних підприємств на ринку.

1. Економічність (economy) – означає використання належної кількості ресурсів відповідної якості у належний час, у необхідному місці, за розумну ціну – тобто правильне витрачання.

2. Ефективність (efficiency) – співвідношення між продуктом у вигляді наданих товарів (послуг) та ресурсами, використаними на їх створення.

3. Результативність (effectiveness) – ступінь відповідності досягнутих результатів поставленій меті, погодження використаних засобів і результатів з поставленою метою

Основними критеріями результативності є:

– прибутковість – співвідношення остаточних результатів і необхідних для їх отримання витрат;

– економічність – співвідношення між фактичним споживанням і передбачуваними затратами ресурсів для досягнення поставлених цілей;

– якість – ступінь співвідношення якості виконуваних робіт, зазначених у договорі, і витрат на їх виконання;

– інноваційність – ступінь використання в роботі підприємства новітніх досягнень науки у різних сферах;

– становище на ринку – співвідношення економічності, продуктивності, прибутковості діяльності підприємства та аналогічних критеріїв пріоритетних конкурентів;

– продуктивність – співвідношення між обсягом виконуваних робіт і величиною ресурсів, необхідних для їх виконання;

– дієвість – співвідношення фактичних результатів діяльності із запланованими;

– якість умов праці – співвідношення наявних умов праці до потреб працівників.

## 1.2 Оцінка результативності діяльності підприємства: показники, методи здійснення

Результати господарської діяльності підприємства знаходять кількісне вираження в економічних показниках.

При формуванні списку вихідних показників доцільно враховувати взаємозв'язок окремих показників на всіх рівнях управління виробництвом за даними поточної звітності.

Список повинен носити відкритий характер, тобто в нього можуть бути включені показники, що розкривають частковий момент господарської діяльності.

Всі показники, що характеризують рівень результативності поділяються на 3 групи в залежності від їх ролі і значення в процесі виробництва: кінцеві, проміжні, початкові.

Кінцеві параметри характеризують результати виробничо-господарської діяльності підприємства, величину кінцевої продукції (прибуток, доходи, обсяг продукції).

Проміжні параметри – ті, що зв'язують власне – виробничий процес і його результат (фізичний обсяг виконуваних робіт).

До початкових параметрів відносяться такі, які характеризують фінансові, матеріальні та трудові ресурси, що споживаються у виробничому процесі: (загальна сума витрат, витрати різних видів ресурсів у виробничому процесі, вартість основних фондів, вартість нормованих оборотних коштів, фонд оплати праці, кількість відпрацьованих людино-годин) та ефективність їх використання.

В таблиці 1.3 та додатку А наведено основні показники, що рекомендовані для характеристики результатів господарської діяльності промислових підприємств, та методику їх розрахунку різними науковцями [23, 29].

Таблиця 1.3 – Показники, які характеризують результативність діяльності підприємства [29]

Критерій	Зміст критерію	Методика визначення результативності	Показники, які характеризують результативність
1	2	3	4
Прибутковість	Максимізація обсягу доданої вартості, створеної в процесі виробничо-господарської діяльності	Різниця між отриманими фінансовими результатами господарської діяльності та вартістю спожитих при цьому ресурсів	Прибуток від операційної діяльності
			Прибуток від звичайної діяльності
			Прибуток до оподаткування
			Чистий прибуток
			Темпи зростання ринкової вартості активів підприємства
Економічність	Мінімізація обсягів споживання ресурсів у процесі створення нової вартості (товарів, послуг)	Різниця між обсягами споживання ресурсів за альтернативними варіантами створення нової вартості (плановими і фактичними або нормативними витратами; у минулому періоді та в майбутньому)	Обсяги витрат виробничих ресурсів (за видами)
			Економія відносних витрат виробничих ресурсів (за видами ресурсів) на виробництво товарів і послуг (за видами)
			Ресурсоємність операційної діяльності (за видами виробничих ресурсів)
Якість продукції	Максимізація корисного ефекту (низки ефектів) у споживача при використанні створених для цього підприємством об'єктів нової вартості (товарів, послуг)	Співвідношення між параметрами продукції або послуг (економічними, технічними, естетичними)	Економічні (цінові, ефект у споживача), технічні та конструктивні, ергономічні та естетичні параметри продукції або послуг
			Нормативно-патентна чистота продукції або послуг
			Обсяги витрат на перевірку та контроль якості продукції
			Обсяги витрат, пов'язаних з усуненням браку
			Глибина, насиченість, широта товарного асортименту
Ринкова позиція	Мінімізація витрат на маркетинг і збут товарів і послуг	Різниця витрат на просування і збут в порівнянні витрат інших учасників ринку	Частка ринку збуту, що належить товарам і послугам підприємства
			Обсяги витрат підприємства на маркетинг і збут товарів
			Капіталоємність ринкових операцій

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
Інноваційність	Максимізація ефекту від впровадження різного роду інновацій (нововведень)	Різниця отриманими фінансовими результатами від впровадження інновацій та відповідними показниками діяльності підприємства з використанням традиційних підходів і технологій роботи	Обсяги витрат на розробку та впровадження інновацій
			Обсяги отриманого економічного ефекту від інновацій
			Кількість реалізованих інноваційних заходів
			Кількість працівників та обсяги витрат на оплату праці персоналу, задіяного у реалізації інноваційних заходів
Продуктивність	Максимізація обсягу створення нової вартості (за умови обмеженості використовуваної ресурсної бази)	Різниця між обсягами виготовлення нової вартості за альтернативними варіантами споживання (за кількісними, якісними та структурними параметрами) обмежених виробничих ресурсів	Обсяги виробництва та реалізації продукції (послуг)
			Темпи зростання обсягів виробництва та реалізації продукції (послуг)
			Ритмічність випуску продукції (надання послуг)
			Показники виконання планів випуску продукції та послуг
			Рівень використання виробничої потужності
Екологічність	Мінімізація антропогенного впливу діяльності на стан навколишнього середовища	Загальні обсяги непродуктивних витрат підприємства, пов'язаних із знешкодженням шкідливих наслідків господарської діяльності	Обсяги витрат на додатковий контроль сплату штрафів і санкцій
			Обсяги витрат на зберігання та знешкодження шкідливих відходів
Якість трудового життя	Максимізація корисного ефекту працівників від участі у господарській діяльності підприємства	Співвідношення між параметрами фактично створених умов праці персоналу та відповідними характеристиками вимог працівників (нормативними, за вимогами колективної угоди та інше)	Обсяги витрат на оплату праці персоналу
			Обсяги витрат на преміювання та стимулювання персоналу
			Продуктивність праці персоналу
			Фонд робочого часу, використаного персоналом
			Середня заробітна плата персоналу
			Плинність кадрів

При розрахунку результативності виникає ряд складних проблем:

а) результат діяльності підприємства як складної соціально-економічної системи багатопараметричний і потрібно визначити мінімально необхідний перелік таких параметрів;

б) якщо базуватися на життєвому циклі результату, рівень результативності прямо залежить від поставлених цілей на кожному даному етапі функціонування підприємства;

в) параметри результату різні, можуть бути соціальні, економічні, технологічні, і виникає завдання їх консолідації в єдиний показник.

Кількісно результативність може бути розрахована як сума нормативних конкретних (часткових) показників. Нормування може бути здійснене як:

а) відношення фактичного значення до планового;

б) відношення різниці між фактичними і плановими значеннями до планового показника.

Як правило, виділяють три рівні досягнення мети:

а) рівень придатності, при якому відхилення досягнутих значень всіх часткових показників від їх заданих (оптимальних) значень лежать у межах допустимого;

б) рівень адекватного досягнення мети, при якому хоча б один кінцевий частковий показник збігається з його оптимальним значенням, а всі інші лежать у межах допустимого відхилення критерію якості, що узагальнює всі часткові показники;

в) рівень оптимальності, при якому всі часткові показники досягли свого оптимального значення, в межах точності обчислень.

В таблиці 1.4 наведено основні методи оцінки результативності та ефективності діяльності підприємства.

В основі наведеної класифікації лежить розподіл усіх методів на формалізовані та неформалізовані, виділення у їх складі підгруп і методик здійснення аналізу.

Таблиця 1.4 – Класифікація методів оцінки ефективності та результативності діяльності підприємства [7]

Група методів	Підгрупа методів	Види методів
1. Неформалізовані (нематематичні, аналітичні, суб'єктивні, евристичні)	1.1. Розробка системи показників	– розробка збалансованої система показників (BSC); – визначення доданої вартості (EVA); – визначення ринкової доданої вартості (MVA); – аналіз показника сукупної акціонерної прибутковості TSR); – оцінювання грошових потоків віддачі на інвестований капітал (CFROI)
	1.2. Методи порівняння	– порівняння за заданим критерієм у динаміці; – ранжування з використанням відносних показників; – порівняння з середньогалузевим значенням
	1.3. Методи експертних оцінок	– метод Дельфі; – морфологічний аналіз; – метод сценаріїв; – мозковий штурм; – репертуарні решітки
	1.4. Методи читання й аналізу фінансової звітності	– горизонтальний аналіз; – вертикальний аналіз; – трендовий аналіз
	1.5. Методи деталізації	– ранжування; – факторний аналіз
2. Формалізовані (математизовані, аналітичні, об'єктивні)	2.1. Елементарні методи економічного аналізу	– балансовий метод; – прийом ланцюгових підстановок; – інтегральний метод; – прийом вирівнювання початкових точок аналізу
	2.2. Традиційні методи економічної статистики	– метод порівняння величин; – індексний метод; – метод згрупування
	2.3. Математично-статистичні методи	– кореляційний аналіз; – регресійний аналіз; – кластерний аналіз
	2.4. Методи теорії прийняття рішень	– імітаційне моделювання; – аналіз чутливості; – метод побудови дерева рішень
	2.5. Метод фінансових обчислень	– дисконтування та нарощування; – методи оцінки грошових потоків

Складність комплексної оцінки результативності діяльності підприємства обумовлена наступними аспектами:

- багатокomпонентністю структури показника результативності діяльності підприємства;
- багатоаспектність поняття «ефективність» як основного критеріального параметра, що характеризує результати діяльності підприємства;
- необхідністю обліку впливу комплексу факторів навколишнього середовища на складові результативності;
- особливою значимістю інформаційного забезпечення процесу здійснення оцінки, з огляду широкого спектру показників та індикаторів, які потребують аналізу, інформаційна база повинна включати в себе великий обсяг різних даних.

Основними напрямками, за якими визначається результативність діяльності підприємства сьогодні є: оцінювання результативності з метою забезпечення оптимальної стратегії управління; оцінювання результативності з метою визначення привабливості підприємства як потенційного об'єкта інвестування; оцінювання результативності підприємства на макрорівні з боку держави.

Незважаючи на значну кількість методик та концепцій задля оцінки результативності діяльності підприємства все ж слід обрати таку систему показників, яка підходить саме для нього конкретно із врахуванням специфіки його діяльності.

### 1.3 Управління результативністю діяльності підприємства та шляхи її забезпечення

Напрямки підвищення рівня результативності діяльності підприємства варто реалізовувати з урахуванням певного механізму впливу на різні аспекти

функціонування суб'єкта господарювання. Розробка політики управління результативністю діяльності підприємства дає змогу вживати ефективних управлінських заходів з усіх головних аспектів формування її рівня та використання у процесі поточного планування.

Процесу розроблення політики регулювання результативності діяльності підприємства відповідають такі послідовні етапи:

- визначення загального періоду розроблення політики формування рівня результативності діяльності підприємства;
- дослідження факторів зовнішнього середовища та ступеня їх впливу на результативність діяльності підприємства;
- визначення системи стратегічних цілей формування рівня результативності діяльності підприємства;
  - конкретизація цільових показників формування рівня результативності діяльності підприємства за періодами їх реалізації;
  - розроблення політики формування рівня результативності діяльності підприємства;
  - розроблення системи організаційно-економічних заходів щодо забезпечення реалізації політики регулювання результативності діяльності підприємства;
  - оцінка розробленої політики регулювання результативності діяльності підприємства.

Основні складові результативності діяльності підприємства та заходи, спрямовані на її зростання розглянуто в таблиці 1.5.

Окрім спеціального механізму зростання результативності діяльності підприємства, що базується на окремих її складових, варто звернути увагу на загальні заходи підвищення результативності функціонування господарюючих суб'єктів, які можна звести до трьох напрямків (рисунок 1.2).

Усі напрямки, зображені на рисунку є взаємозалежними. Однак, найбільш значимими виступають чинники, що характеризують третій напрямок розвитку. Саме від них залежить успішне здійснення решти заходів.

Таблиця 1.5 – Забезпечення зростання результативності діяльності підприємства у відповідності до її функціональних складових

Функціональні складові результативності діяльності підприємства	Заходи зростання результативності діяльності підприємства
Технологічна	<ul style="list-style-type: none"> <li>– створення нових організаційно-виробничих структур;</li> <li>– використання лізингу;</li> <li>– активна участь у міжнародних виставках і семінарах;</li> <li>– впровадження передового світового досвіду</li> </ul>
Ресурсна	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вдосконалення систем розрахунків;</li> <li>– підвищення продуктивності праці;</li> <li>– збільшення капіталовкладень у ресурсозбереження</li> <li>– застосування інноваційного підходу до використання наявних ресурсів</li> </ul>
Фінансова	<ul style="list-style-type: none"> <li>– застосування принципу дотримання критичних строків кредитування;</li> <li>– створення інформаційного центру з дебіторської та кредиторської заборгованості;</li> <li>– створення спеціальної групи працівників, яка б контролювала нарахування та сплату податків і зборів;</li> <li>– бути націленими на власні ресурси задля подальшого розвитку;</li> <li>– запровадити постійну систему контролю амортизаційних відрахувань</li> </ul>
Соціальна	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наближення рівня оплати праці до рівня розвинутих країн;</li> <li>– залучення робітників до управлінських функцій;</li> <li>– підвищення кваліфікації працівників;</li> <li>– розвиток соціальної інфраструктури підприємства;</li> <li>– підвищення матеріальної відповідальності працівників за результати своєї праці</li> </ul>

Оцінка розробленої системи управління результативністю діяльності підприємства має провадитися за такими головними принципами:

1) ступінь узгодженості політики із зовнішнім середовищем (у процесі оцінки визначається, наскільки розроблена політика управління результативністю діяльності підприємства відповідає прогнозованому розвитку економіки країни та змінам кон'юнктури товарного і фінансового ринків);

2) рівень внутрішньої збалансованості системи управління (визначається, наскільки вона узгоджується із загальною фінансовою стратегією підприємства;

наскільки узгоджуються між собою окремі цілі й цільові показники; наскільки ефективні й узгоджені між собою заходи щодо забезпечення її реалізації);

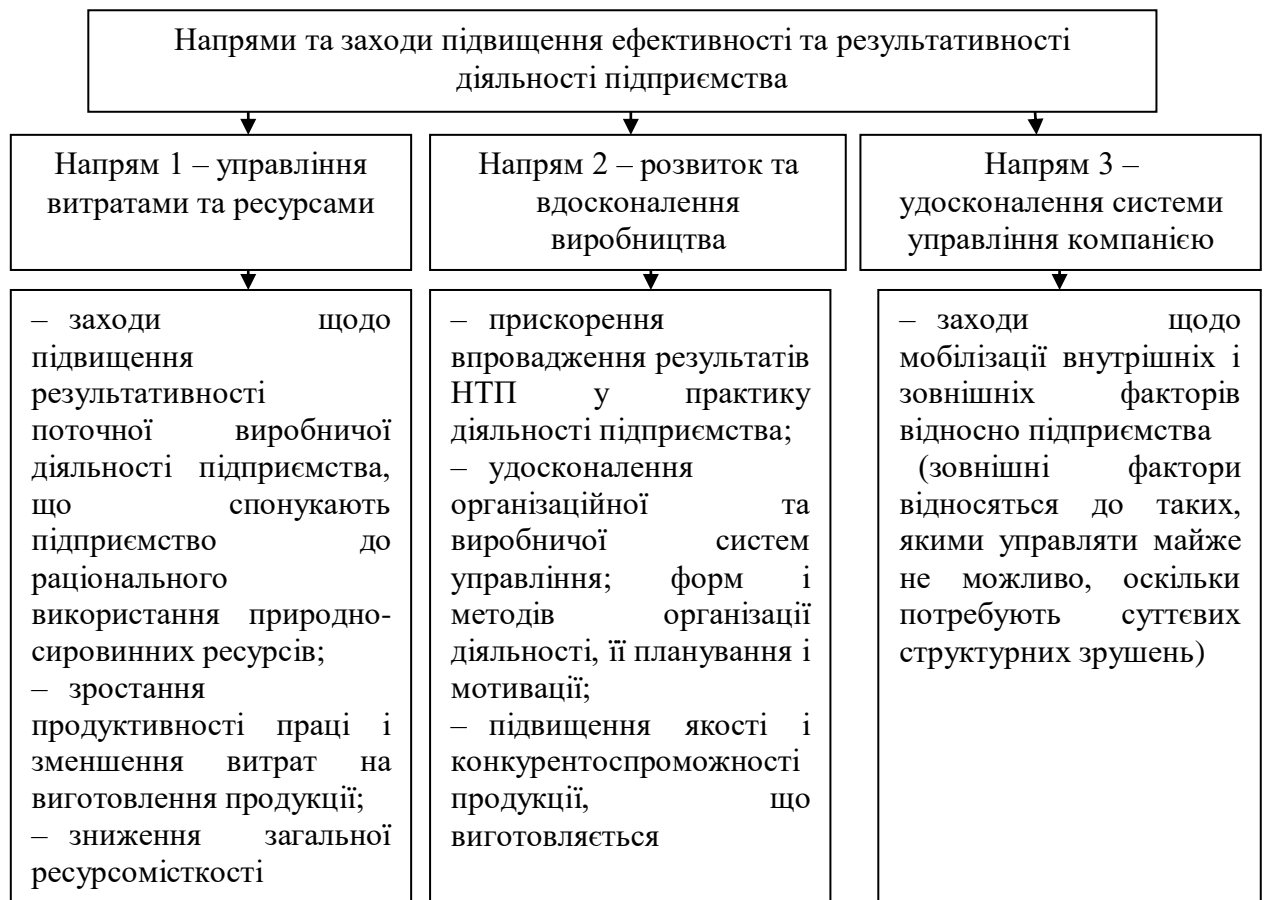


Рисунок 1.2 – Напрями підвищення ефективності та результативності господарської діяльності підприємства [36]

3) можливість реалізації розробленої системи управління з урахуванням наявного ресурсного потенціалу підприємства (виробничого, фінансового, інноваційного, кадрового тощо);

4) прийнятність рівня ризиків, пов'язаних із реалізацією заходів (так як рівень результативності діяльності підприємства тісно пов'язаний із рівнем ризиків, то у процесі оцінки необхідно визначити, наскільки рівень господарських ризиків допустимий для діяльності підприємства з позицій можливого розміру фінансових втрат);

5) очікувані результати реалізації розробленої системи управління (можна

оцінити зростання ділової репутації підприємства, підвищення рівня керованості його структурними підрозділами, поліпшення умов роботи і побуту працівників, підвищення рівня матеріальної і соціальної задоволеності персоналу тощо).

Розроблення системи управління результативністю діяльності підприємства дає змогу вживати ефективних управлінських заходів з усіх головних аспектів формування її рівня та використання у процесі поточного планування.

## **2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ГОСПОДАРЮВАННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ПрАТ «КАЛИНА»**

2.1 Стан і тенденції розвитку легкої промисловості на світовому ринку та в Україні

У світовому масштабі легка промисловість має постійно зростаючий ринок. До її головних гравців відносять: Китай – це провідний гравець (займає 1/4 світової промисловості з виробництва текстильної продукції); Німеччина, Іспанія, Франція, Італія – європейський ринок (понад 1/5 світового ринку); Індія – виробляє понад 6% від глобального ринку. Майже 80% випуску продукції легкої промисловості ЄС виробляється у шести країнах: Італії, Німеччині, Іспанії, Франції, Великій Британії і Португалії.

Згідно зі звітом, опублікованим компанією Grand View Research, прогнозується, що у 2021 році світовий ринок текстилю досягне 961,0 млрд дол. США, ринок виробництва одягу досягне 992 млрд дол. США, а ринок роздрібної торгівлі одягом досягне 1,83 трлн дол. у 2022 році. За оцінками Mordor Intelligence, прогнозується, що середньорічний темп зростання (CAGR) обсягу текстильної та швейної промисловості в Європі становитиме приблизно 5,5%. До 2024 року ринок досягне 250 млрд дол. США [25, с. 61]. Текстильний й швейний сектор у Європі – це індустрія малого та середнього бізнесу. На нього припадає понад 90% робочої сили та виробляється майже 60% продукції.

Легка промисловість в Україні забезпечує 5% бюджетних надходжень, 2,6% експорту України. Має величезний потенціал зростання завдяки високоосвіченій робочій силі. У галузі легкої промисловості України функціонує понад 10000 підприємств, із них у текстильній промисловості – близько 2500. Малий та середній бізнес значно переважає за кількістю над великими підприємствами. Згідно з даними Державної служби статистики він складає 90% від загальної кількості підприємств легкої промисловості. На цих

підприємствах працюють близько 85 тисяч працівників [20]. Основна частина українського виробництва одягу в основному орієнтована на ринки Європи, а це 83,7% від загальногалузевого експорту. З них більша частина виготовлена на замовлення відомих брендів, проте присутній й «чистий» експорт українських брендів одягу, взуття. За офіційними даними текстильна та швейна промисловість країни оцінюється в 3,43 млрд дол. США.

Згідно даних сайту Державної служби статистики України, легка промисловість України продемонструвала досягнення піку зростання реальних обсягів реалізації продукції до 2018 року та поступове зниження у наступних роках (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка фактичних та реальних обсягів реалізованої продукції легкої промисловості України у 2014 – 2019 роки [20]

Показники	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Індекси виробленої продукції легкої промисловості, у т. ч.:</b>	<b>96,6</b>	<b>97,2</b>	<b>108,1</b>	<b>110,6</b>	<b>96,9</b>	<b>93,3</b>
– текстильне виробництво,	103,9	99,7	104,2	116,2	99,6	92,2
– виробництво одягу,	102	94,7	107,7	107,3	95,6	89,8
– виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	84	97,1	112,3	108,3	95,4	97,9
<b>Легка промисловість (фактичні ціни), млн грн, у т. ч.:</b>	<b>10069,5</b>	<b>14881,6</b>	<b>16882,6</b>	<b>20943,9</b>	<b>24108,7</b>	<b>24714,2</b>
– текстильне виробництво,	3900,1	5458,2	6253,6	7506,4	8592,2	8438,9
– виробництво одягу,	4014,6	6217,9	6852,1	8656,3	10103,7	10006,4
– виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	2154,8	3205,5	3776,9	4781,2	5412,8	6268,9
<b>Індекси споживчих цін [21]</b>	<b>1,249</b>	<b>1,433</b>	<b>1,124</b>	<b>1,137</b>	<b>1,098</b>	<b>1,041</b>
<b>Легка промисловість (базові ціни), млн грн, у т. ч.:</b>	<b>10069,5</b>	<b>10384,9</b>	<b>10481,6</b>	<b>11436,3</b>	<b>11989,4</b>	<b>11806,5</b>
– текстильне виробництво	3900	3809	3883	4099	4273	4031

–виробництво одягу	4015	4339	4254	4727	5025	4780
–виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	2154,8	2236,92	2344,89	2610,74	2691,82	2994,78

До основних причин можна віднести фінансову кризу, нерівноправність в системі оподаткування, існування «тіньового» імпорту, що призводить до зниження конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та споживчого попиту.

В 2020 році криза поглибилась через процеси спричинені пандемією коронавірусу (запровадження жорстких міжнародних обмежувальних заходів) та проблеми пов'язані із поставками сировини. Причому проблема гострої сировинної імпортозалежності багатьох компаній щодо поставок сировини, комплектуючих, окремих товарів, зокрема від Китаю, вийшла на перший план. До пандемії 75% швейного виробництва в Україні працювало на давальницьких схемах на Захід, натепер чимало компаній втратили свої замовлення. Про розвиток кризових процесів у легкій промисловості свідчать й результати дослідження представлені у додатках Б, В, Г, Д [20, 21].

За результатами роботи у 2020 році обсяги виробництва легкої промисловості скоротилися на 6,1%, експорту – на 9%, а імпорту – на 5,3% до 2019 року. Обсяг експорту склав близько 1,08 млрд.дол.США, або 2,2% у структурі товарного експорту України.

Майже по всіх традиційних експортних позиціях значний спад: одяг текстильний – на 13,6%, одяг трикотажний – на 11,6%, взуття – на 12,5%, вироби зі шкіри – 16,5%. Однак, попри все, є і позитивна динаміка, зокрема у секторах, менше залежних від давальницьких схем та орієнтованих на «чистий» експорт. Так, експорт килимів зріс на 19,2%, а домашнього текстилю – на 7,6%. Обсяг імпорту перевищив експорт майже втричі, досягши 2,97 млрд дол. США або 5,5% у структурі товарного імпорту.

За даними Української асоціації підприємств легкої промисловості [20] найвища експортоорієнтованість у 2020 році є у виробництві шкіри – 79,9%, у виробництві текстильного одягу – 59,9%, у виробництві взуття – 44,6%, у

виробництві трикотажного одягу – 22%, у ткацькому виробництві лише 12,9%. Водночас на внутрішньому ринку України споживалося тільки 53,79% продукції вітчизняних виробників.

Частка галузевих товарів, офіційно імпортованих з ЄС, складає лише 28,4% від загального обсягу ввезених товарів, зокрема одяг лише 7,5%, взуття 12,8% [20].

Імпортозалежність у сегменті кінцевого споживання товарів легкої промисловості становила 87,22%.

Значимий вплив на загальний результат легкої промисловості має виробництво одягу, яке завжди мало найбільшу питому вагу в обсягах галузевої продукції. Проте й тут теж невтішна динаміка – поглиблення спадних трендів минулого року, навіть частка реалізованої продукції (36,3%) вперше за тривалий час менша, ніж частка текстильної промисловості (38,3%) (рисунок 2.1).

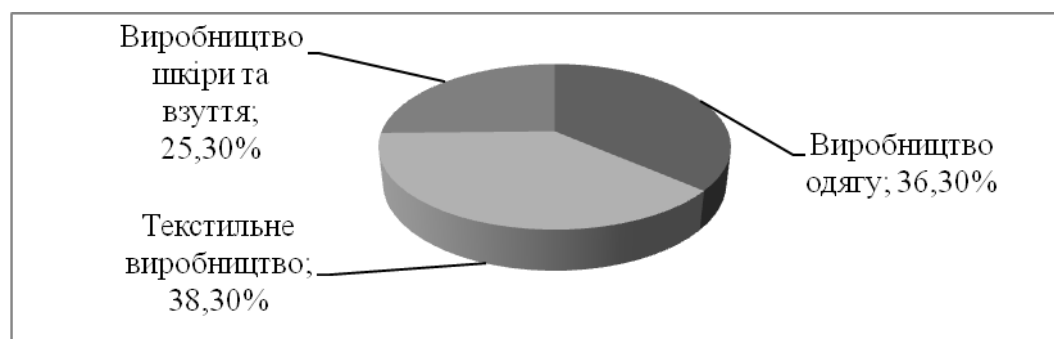


Рисунок 2.1 – Структура реалізованої продукції легкої промисловості

У 2020 році придбання одягу в Україні, за різними оцінками, скоротилося на 50 – 60%. Замовлення іноземних компаній на виготовлення одягу в Україні зменшились на 30%. За 2020 рік галузь орієнтовно втратила до 20 тисяч робочих місць.

За інформацією Асоціації Укрлегпром, галузева заробітна плата у 2020 році становила лише 57% до рівня заробітної плати середньої у промисловості

(див. додаток Д). У 2017 році (коли було зафіксовано найбільше зростання обсягів виробництва, експорту, капітальних інвестицій у легкій промисловості) цей показник досягав 71% .

Подальше зниження цих показників та рецесія світової економіки можуть призвести до ще більш негативних наслідків.

Зокрема негативні тенденції галузевого розвитку 2019 – 2020 роках призвели до зменшення з 1% до 0,8% частки легкої промисловості в загальних обсягах промислового виробництва.

За розвитком легкої промисловості Україна відстає від Польщі – у 6 разів, від Німеччини – у 21 раз, а від Італії – у 73 рази.

Основними проблемами української легкої промисловості є [2, 3, 9, 25]:

- зниження попиту на вітчизняну продукцію легкої промисловості серед товарів широкого вжитку, яке зумовлене їх високою собівартістю, а також суттєвою часткою імпортованих товарів, які ввозяться контрабандою;

- наявна нестача власних обігових коштів для збереження обсягів виробництва продукції, інвестиційних ресурсів для модернізації обладнання та впровадження нових технологій і методів виробництва. Виробничо-технічний стан галузі характеризувався високою зношеністю основних засобів (майже 90%);

- вітчизняна легка промисловість не витрачає гроші на розвиток дистрибуційних каналів своєї продукції на внутрішньому ринку;

- в результаті дії Угоди про зону вільної торгівлі між Україною та ЄС відбувається короткострокове зростання експорту продукції легкої промисловості та його падіння в довгостроковій перспективі. Спостерігається падіння імпорту. Причинами цього можуть бути не конкурентоспроможність вітчизняної продукції на внутрішньому ринку і на ринках ЄС, звуження внутрішнього ринку, бажання європейців захистити власного виробника.

Основним компонентом розвитку легкої промисловості повинна стати синергія від об'єднаних зусиль промислово-торговельної політики українського уряду та підприємницької майстерності малого та середнього бізнесу, гнучкості

та професійності робочої сили, а також фіскальної політики держави, спрямованої на підтримку інвестора.

## 2.2 Аналіз основних економічних показників діяльності підприємств на ринку швейних виробів

Українська швейна промисловість з історичних позицій займала провідне місце у виробництві промислових товарів народного господарства. Саме в Україні була сконцентрована значна частка швейної промисловості. Однак з набуттям незалежності України ситуація погіршилася: виробництво швейних виробів зменшилось у декілька разів. Це було зумовлено рядом причин:

- різким зниженням купівельної спроможності населення;
- неможливістю проведення ефективної реструктуризації підприємств та їх пристосування до діяльності у ринковому середовищі;
- негнучкістю великих швейних підприємств, що унеможлиблює швидку переорієнтацію виробництва на випуск нової модної продукції;
- проблемою застарілого обладнання та технологій, що здебільшого є причиною високої енерго- та матеріаломісткості продукції, не конкурентоспроможності не лише на ринках розвинених країн, але й на ринках країн, що розвиваються;
- неможливістю міжгалузевих зв'язків та втратою сировинної бази.

Аналізуючи сьогодення, можна виділити наступні тенденції розвитку ринку швейної промисловості в Україні [9]:

- нестабільність ситуації українського ринку в цілому. Зважаючи на зростання цін на ринку одягу, споживачі все більше переходять до жорсткої економії своїх витрат і все більше звертають увагу на якість та ціну продукції;
- значний вплив на ринок одягу чинить поява нових технологій виробництва одягу, які підвищують вимоги до інноваційної складової;
- відбиток на розвиток ринку одягу наклали події на Сході України.

Майже п'ята частина загального попиту на текстиль почала формуватись із військових потреб;

– вплив пандемії COVID-19. Це – зниження купівельної спроможності населення внаслідок втрати роботи; орієнтація виробників одягу переважно на споживачів низького і середнього цінових сегментів; розвиток сегментів ринку домашнього та спортивного одягу, адже через карантинні обмеження багато людей проводили весь свій час вдома; зниження обсягів продажу одягу ділового стилю та одягу для вечірок; зростання популярності стилю «casual»;

– підвищення рівня обслуговування покупців одягу,

– збільшення кількості великих магазинів з широким асортиментом одягу та монобрендових торгових бутиків;

– зростання кількості компаній-конкурентів.

Зокрема на протязі 2010 – 2018 років кількість підприємств, які виготовляють одяг, крім хутряного, скоротилася на 22,4% (із 2094 до 1624). Найбільше скоротилася кількість підприємств, що виробляють інший верхній одяг – на 53,76% (з 1309 до 751). Кількість підприємств, які виготовляють спідній одяг скоротилася незначно – із 167 до 142 або на 15%. За цей період фінансові результати підприємств, що здійснюють виробництво одягу, крім хутряного, збільшилися у 9,93 разів (із 47387,9 тис. грн до 470624,2 тис. грн) (табл. 2.2). Частка цих підприємств, які працювали прибутково, зросла із 62,7% до 71,7%. Основну частку прибутку в галузі у 2010 році генерували підприємства, що виробляють інший верхній одяг (83,41%), у 2018 році вона скоротилася до 34,59% [25]. Суттєве покращення фінансової результативності спостерігалось в діяльності підприємств, які здійснювали виробництво робочого одягу. Якщо у 2010 році збитки становили -5379,2 тис. грн, то прибутки 2018 року – 202010,7 тис. грн, (зростання у 37,55 разів). У 2010 році питома вага збитків підгалузі становила 11,35%, а на кінець 2018 року вона генерували основну частину прибутку (42,92%) [25].

Найбільш нестабільною була діяльність підприємств із виробництва спіднього одягу. Протягом 2013–2015 років вона була збитковою із найбільшим

значенням від'ємного фінансового результату у 2014 році (-109868,2 тис. грн). Фінансові результати 2018 року (81774,5 тис. грн) у 7,4 разів перевищували показники 2010 року.

Таблиця 2.2 – Динаміка фінансових результатів до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності [25]

Роки	Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування		Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток		Структура фінансового результату, %
	тис. грн	базисний індекс, частка од.	у % до загальної кількості	фінансовий результат, тис. грн	у % до загальної кількості	фінансовий результат, тис. грн	
Виробництво одягу, крім хутряного (14.1)							
2010	47387,9	1,00	62,7	183016,8	37,3	135628,9	100,00
2011	78387,0	1,65	69,6	177657,2	30,4	99270,2	100,00
2012	-30486,7	-0,64	62,4	171107,4	37,6	201594,1	100,00
2013	47168,8	1,00	66,9	165333,5	33,1	118164,7	100,00
2014	48713,6	1,03	70,3	327546,8	29,7	278833,2	100,00
2015	366002,0	7,72	76,7	638516,2	23,3	272514,2	100,00
2016	563627,2	11,89	76,5	646850,8	23,5	83223,6	100,00
2017	558972,6	11,80	72,5	717757,6	27,5	158785,0	100,00
2018	470624,2	9,93	71,7	624471,5	28,3	153847,3	100,00
Виробництво робочого одягу (14.12)							
2010	-5379,2	-1,00	64,8	18273,8	35,2	23653,0	-11,35
2011	18479,1	3,44	73,0	43756,1	27,0	25277,0	23,57
2012	21081,6	3,92	68,8	48701,7	31,2	27620,1	-69,15
2013	19903,3	3,70	69,1	41747,2	30,9	21843,9	42,20
2014	28023,0	5,21	76,6	69301,8	23,4	41278,8	57,53
2015	162403,3	30,19	85,1	189007,6	14,9	26604,3	44,37
2016	178027,9	33,10	85,9	187720,4	14,1	9692,5	31,59
2017	183021,5	34,02	81,7	221711,9	18,3	38690,4	32,74
2018	202010,7	37,55	81,4	220804,6	18,6	18793,9	42,92
Виробництво іншого верхнього одягу (14.13)							
2010	39524,1	1,00	61,7	125703,7	38,3	86179,6	83,41
2011	42490,6	1,08	68,7	96458,5	31,3	53967,9	54,21
2012	-63463,5	-1,61	60,1	69878,9	39,9	133342,4	208,17
2013	1918,0	0,05	66,7	65333,5	33,3	63415,5	4,07
2014	91924,8	2,33	66,6	165164,6	33,4	73239,8	188,70
2015	249189,2	6,30	72,5	313594,7	27,5	64405,5	68,08
2016	313952,6	7,94	71,1	339528,4	28,9	25575,8	55,70
2017	300747,9	7,61	67,5	357632,5	32,5	56884,6	53,80
2018	162792,1	4,12	66,2	245947,6	33,8	83155,5	34,59
Виробництво спіднього одягу (14.14)							
2010	11052,7	1,00	65,6	30491,5	34,4	19438,8	23,32
2011	13858,3	1,25	68,8	28975,1	31,3	15116,8	17,68
2012	1115,7	0,10	64,2	27404,4	35,8	26288,7	-3,66
2013	-1720,1	-0,16	66,0	22479,6	34,0	24199,7	-3,65

2014	-109868,2	-9,94	73,2	47623,6	26,8	157491,8	-225,54
2015	-89673,0	-8,11	73,7	80576,7	26,3	170249,7	-24,50
2016	21569,2	1,95	84,2	60477,9	15,8	38908,7	3,83
2017	19206,1	1,74	74,8	72627,9	25,2	53421,8	3,44
2018	81774,5	7,40	71,5	104744,0	28,5	22969,5	17,38

Частка підприємств, які працювали прибутково, зросла з 65,6% до 71,5%. Внесок цих підприємств у формування фінансового результату по галузі становив у 2010 році 23,32% і 17,38% в 2018 році [20, 25].

В 2019 році на території України функціонували 2518 компаній легкої промисловості, на яких працювало близько 88 тисяч співробітників. У текстильному виробництві діяли 510 підприємств (15,9 тис. осіб), у виробництві одягу – 1 669 компаній (49,5 тис. осіб), у виробництві шкіри та взуття – 339 підприємств (22,5 тис. осіб). При цьому легкою промисловістю було реалізовано продукції обсягом 29 655,9 млн. грн, що становить 1 % від загального обсягу реалізованої промислової продукції. Обсяг експорту продукції легкої промисловості перевищує імпорт у 2,5 рази [9, 20].

Виробництво, експорт, імпорт, галузева експортоорієнтованість, вплив Covid-19 на галузеве виробництво у 2020 році наведено в додатках Г, Д. В 2020 році підприємства швейної галузі активно приймають участь в боротьбі проти COVID-19: виробники одягу та текстильної продукції направили свої потужності на виготовлення масок, захисних комбінезонів, наруківників і бахіл на зав'язках для індивідуального захисту людини. Та з початком поширення коронавірусу підприємства швейної промисловості розширюють асортимент, пропонуючи лінії для виробництва масок і респіраторів, машини для виготовлення захисних костюмів із герметизованими швами, обладнання для виробництва бахіл, наруківників та фартухів. Проте український ринок швейної промисловості все ще поповнюється дешевими та переважно низькоякісними товарами турецького й китайського виробництва, які завозяться нелегально і реалізуються переважно на речових ринках, а іноді й у магазинах.

Це попри те, що в Україні переважна більшість малих швейних підприємств відповідають конкурентним умовам середовища. Вони мають

резерви для переходу на більш високий рівень розвитку, але поряд з цим перед ними виникають такі проблеми: зовнішні ринки є важкодоступними для співпраці; недовіра інвесторів через складну політичну ситуацію у країні; відсутність у персоналу необхідних технологічних навиків через невідповідність професійної підготовки (відсутність інженерів-технологів); неконкурентна заробітна плата, що спричинює зовнішню міграцію; відсутність у виробників сертифікатів Євро-1 для безмитного експорту в країни Європейського Союзу тощо.

Розвиток підприємств швейної промисловості України передбачає спрямованість на:

1) внутрішнє інтегрування компаній з орієнтацією на власні бізнес-процеси у поєднанні із співпрацею з партнерами, постачальниками, освітніми закладами та споживачами;

2) формування інтегрованого комплексу на державному рівні, який дасть змогу вітчизняним компаніям сформувати передумови для виходу на міжнародні ринки;

3) інтегрування з іноземними бізнес-партнерами задля розширення ринків збуту та закріплення конкурентних позицій.

Інтегрування ресурсів, бізнес-процесів та інноваційної співпраці компаній швейної промисловості сприятиме формуванню нових конкурентних переваг, розвитку всіх учасників цього процесу та підвищенню результативності їх діяльності загалом.

## 2.3 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ПрАТ «КАЛИНА»

### 2.3.1 Загальна характеристика підприємства ПрАТ «КАЛИНА»

Підприємство було створене згідно чинного законодавства України на

підставі рішення зборів засновників від 8 вересня 2000 року, та зареєстровано Калинівською районною державною адміністрацією Вінницької області відповідно до свідоцтва від 22 вересня 2000 року.

Згідно до рішення позачергових загальних зборів акціонерів від 14 жовтня 2010 року, та у відповідності до Закону України «Про акціонерні товариства», воно продовжує свою діяльність як приватне акціонерне товариство «КАЛИНА». Основні відомості про підприємство представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні відомості про підприємство

Код за ЄДРПОУ:	30807785
Повне найменування:	Приватне акціонерне товариство «КАЛИНА»
Скорочене найменування:	ПрАТ «КАЛИНА»
Юридична адреса:	22400, Україна, Вінницька область, Калинівський район, м. Калинівка, вул. Промислова, 8
Керівник:	Ломачевський Сергій Миколайович
Статутний капітал (грн):	2678010.00
Вид економічної діяльності	
Код за КВЕД:	14.13
Найменування:	Виробництво іншого верхнього одягу

ПрАТ «КАЛИНА» здійснює діяльність на підставі Статуту відповідно до Цивільного та Господарського кодексів України, Законів України «Про акціонерні товариства», «Про цінні папери та фондовий ринок», «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні», «Про депозитарну систему України», нормативно-правових актів Національної комісії з цінних паперів і фондового ринку, інших актів законодавства України.

Діє на засадах повного господарського розрахунку, має самостійний баланс, розрахункові (у тому числі валютні) рахунки в установах банку, здійснює облік та веде звітність за встановленою формою, у тому числі здійснює діяльність щодо ведення реєстру власників іменних цінних паперів.

Відповідно до статуту найвищими повноваженнями, щодо його діяльності, наділені органи управління акціонерного товариства, а саме:

загальні збори акціонерів, генеральний директор, дирекція, ревізійна комісія.

Основною метою ПрАТ «КАЛИНА» є здійснення підприємницької, а також іншої діяльності, яка спрямована на одержання прибутку на вкладений капітал. Предметом діяльності є:

- реалізація виробів та послуг власного виробництва;
- виробництво швейних виробів;
- створення оптово-роздрібних підприємств торгівлі і послуг населенню;
- створення та організація профільних, універсальних, комерційних та комісійних магазинів, здійснення фірмової торгівлі, розвиток нових прогресивних форм торгівлі та послуг за валюту країни місцезнаходження товариства; включаючи консигнацію, торгівлю по каталогах, посилову та оптову торгівлю, лізинг, торгівлю в кредит;
- організація та проведення ярмарок, виставок, семінарів та конференцій;
- торгівельно-посередницька діяльність;
- оптова, роздрібна та комісійна торгівля.

Організаційно-виробнича структура підприємства складається із підготовчої дільниці, розкрійної дільниці, швейної дільниці, оздоблювальної дільниці та інших господарських й адміністративних підрозділів.

ПрАТ «КАЛИНА» не має дочірніх підприємств, філій, представництв та інших відокремлених структурних підрозділів.

Товариство, згідно статуту, здійснює зовнішньоекономічну діяльність на підставі валютної самоокупності та самофінансування. У процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності воно користується у повному обсязі правами юридичної особи згідно чинного законодавства України та статуту.

Майно підприємства складають основні фонди, обігові кошти, а також інші цінності, вартість яких відображена у самотійному балансі.

Джерелами формування майна є: грошові та матеріальні внески засновників; фінансові кошти, отримані від продажу акцій; прибутки, отримані від реалізації продукції, товарів та послуг, а також інших видів господарської

діяльності; майно, передане засновниками у власність ПрАТ; кредити банків та інших кредиторів; безоплатні або благодійні внески, пожертвування підприємств, організацій, громадян України та іноземних підприємств, організацій, громадян; інші джерела не заборонені законодавством.

Бухгалтерський облік господарських операцій здійснюється методом подвійного запису в цілому у відповідності з Планом рахунків бухгалтерського обліку. Облік товариства автоматизований, ведеться на комп'ютері з застосуванням бухгалтерських програм 1-С «Підприємство» 8.2 та «Зарплата і кадри», а також «Фрідо».

Трудові відносини трудового колективу підприємства та його повноваження регламентуються «Кодексом законів про працю України» та іншими законодавчими актами. Товариства самостійно встановлює форму, системи, розміри оплати праці та системи преміювання працівників за результатами їх роботи, встановлює відповідальність працівників за порушення трудової дисципліни, забезпечує розмір оплати праці найманих працівників. Товариство створює умови для підвищення професійного рівня та кваліфікації найманих працівників.

Для того, щоб краще дослідити господарську діяльність ПрАТ «КАЛИНА» за 2018 – 2020 роки, розглянемо більш детально його основні техніко-економічні показники та складемо таблицю 2.4.

Доходи ПрАТ «КАЛИНА» протягом 2018 – 2019 років зростали, а протягом 2019 – 2020 років зменшувались.

Зокрема у 2019 році порівняно із 2018 роком доходи збільшилися на 4,21 % або на 1299,6 тис. грн. В 2020 році порівняно з 2019 роком доходи зменшилися на 23,48 % або 7559,1 тис. грн. Із зростанням обсягів продажів продукції у 2019 році порівняно із 2018 роком зростали й витрати підприємства. У цей період вони збільшилися на 14,24 % або на 4395,3 тис. грн. У 2020 порівняно з 2019 роком витрати підприємства зменшилися на 20,62 % або на 7270 тис. грн. На рисунку 2.2 проілюстровано зміну доходів та витрат ПрАТ «КАЛИНА» за 2018 – 2020 роки.

Основним видом підприємства є пошиття одягу з давальницької сировини: сорочок чоловічих та блуз жіночих. Діяльність товариства не залежить від сезонних змін.

Таблиця 2.4 – Основні техніко-економічні показники підприємства ПрАТ «КАЛИНА» за 2018 – 2020 роки

Ч.ч.	Показник	Одиниця вимірювання	Рік			Темпи зростання, %		Відхилення (+,-)	
			2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019 – 2018	2020 – 2019
1	Разом доходи	тис. грн	30899,9	32199,5	24640,4	104,21	76,52	1299,60	-7559,10
2	Разом доходи у співставних цінах	тис. грн	33775,14	33809,5	24640,4	100,10	72,88	34,34	-9169,08
3	Середньооблікова (штатна) чисельність працівників	осіб	273	254	248	93,04	97,64	-19	-6
4	Дохід на одного працівника	тис. грн / особу	123,72	133,11	99,36	107,59	74,64	9,39	-33,75
5	Фонд заробітної плати працівників	тис. грн	18219,7	21217,2	17768,4	116,45	83,75	2997,50	-3448,80
6	Середньорічна заробітна плата одного працівника	тис.грн / особу	66,739	83,532	71,647	125,16	85,77	16,793	-11,886
7	Разом витрати	тис. грн	30857,5	35252,8	27982,8	114,24	79,38	4395,30	-7270,00
8	Витрати на 1 грн доходів	грн / грн	0,99	1,09	1,14	110,1	104,59	0,01	0,05
9	Чистий фінансовий результат (прибуток / збиток)	тис.грн	25,9	-3053,3	-3353,3	x	109,83	-3079,20	-300,00
10	Рентабельність (збитковість):								
	– доходу,	%	0,14	-9,48	-13,61	x	x	-9,62	-4,13
	– витрат	%	0,14	-8,66	-11,98	x	x	-8,8	-3,32
11	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	16633,5	16439,75	16749,7	98,84	101,89	-193,75	309,95
12	Фондовіддача	грн	1,86	1,96	1,47	105,43	75,11	0,10	-0,49
13	Середньорічний залишок оборотних коштів	тис. грн	10402,6	10283,0	8357,9	98,85	81,28	-119,60	-1925,10
14	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	оборотів / рік	2,97	3,13	2,95	105,42	94,15	0,16	-0,18

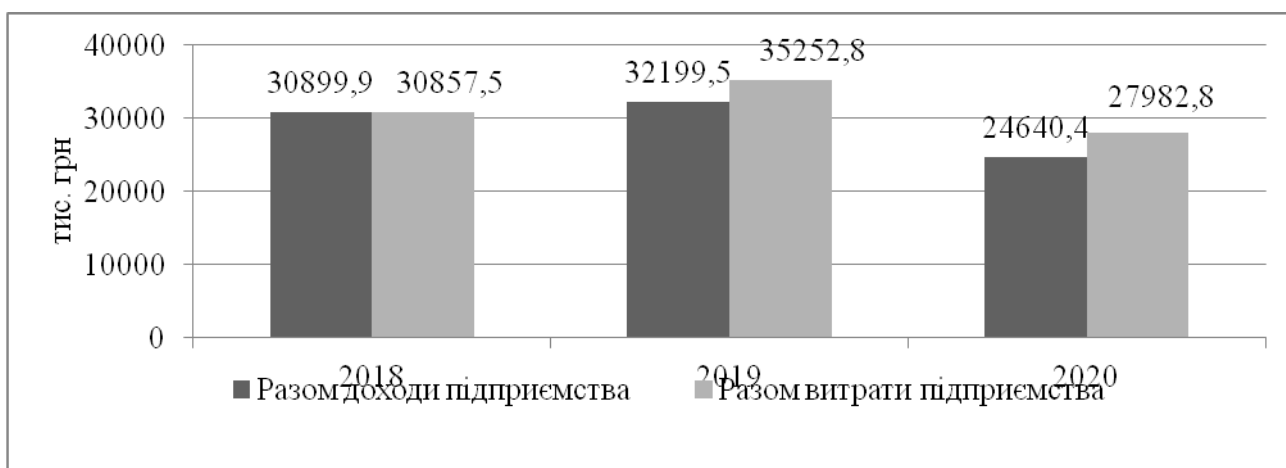


Рисунок 2.2 – Динаміка доходів та витрат підприємства  
за 2018 – 2020 роки

У 2019 році товариством було пошито 260451 одиниць готових виробів, що на 26356 одиниць менше в порівнянні з 2018 роком. В 2020 році товариством було пошито 171500 одиниць готових виробів, що на 88951 одиниць менше ніж у 2019 році (рис. 2.3).

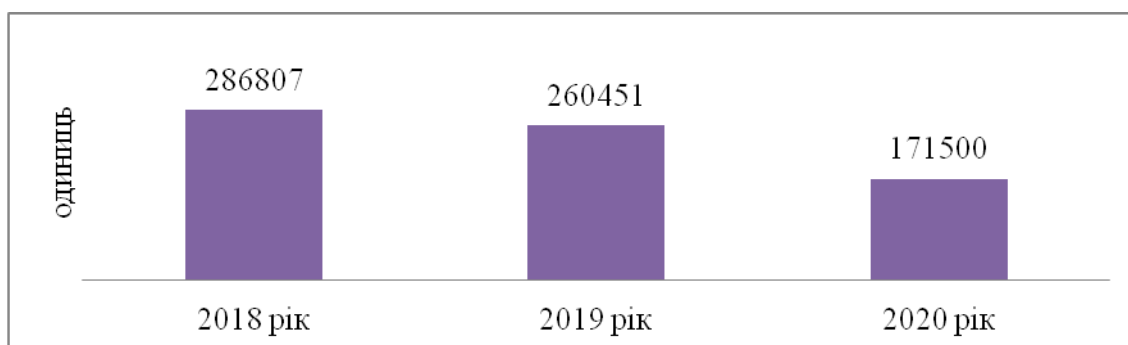


Рисунок 2.3 – Кількість одиниць готових виробів

Чистий дохід від реалізації продукції за 2019 рік склав 30762,1 тис. грн, що на 1141 тис. грн більше, ніж у 2018 році. За 2020 рік він склав 23182,1 тис. грн, що на 7580,0 тис. грн менше, ніж у 2019 році.

Частка експорту в загальному обсязі продажів склала в 2019 році 99,7 %, а в 2020 році – 93,5% (рис. 2.4).

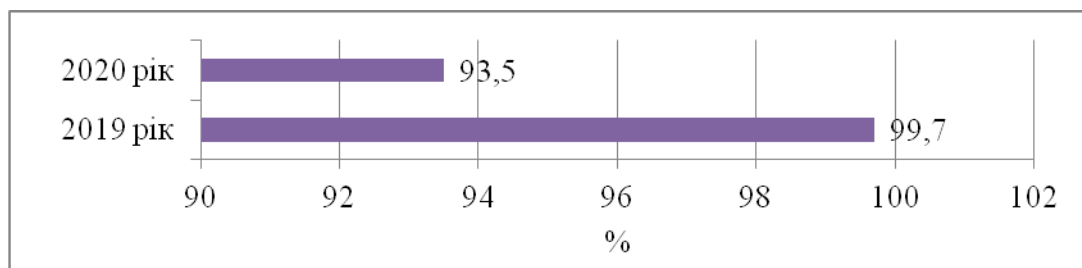


Рисунок 2.4 – Частка експорту

Основними ринками збуту в 2019 році були Німеччина та Румунія, в 2020 році – Німеччина. З метою розширення виробництва та залучення нових клієнтів, товариством розроблялись та пропонувались клієнтам різні методи обробки тканини та виробничі процеси для оновлення асортименту, покращення моделей. Давальницька сировина та готові вироби доставлялась замовниками послуг на товариство самостійно.

На підприємстві працює досвідчений та кваліфікований колектив. Середньооблікова чисельність штатних працівників у 2018 році складала 273 особи, в 2019 році – 254 особи, в 2020 році – 248 осіб. Тобто відбулось скорочення чисельності працюючих на 19 та 6 осіб, відповідно, у 2019 та у 2020 роках. Продуктивність праці одного працівника ПрАТ «КАЛИНА» в 2019 році порівняно із 2018 роком збільшилась на 9,39 тис. грн, темпи росту склали 107,59 %. В 2020 році порівняно із 2019 роком продуктивність праці одного працівника зменшилась на 33,75 тис. грн або на 25,36 %.

Фонд оплати праці в 2018 році складав 18219,7 тис. грн, в 2019 році – 21217,2 тис. грн, в 2020 році – 17768,4 тис. грн. Витрати підприємства на оплату праці збільшувались лише у 2019 році. Середньорічна заробітна плата одного працівника має тенденцію до зростання у 2019 році порівняно із 2018 роком (відповідно із 66,739 тис. грн до 83,532 тис. грн). У 2020 році середньорічна заробітна плата одного працівника зменшилась до 71,647 тис.грн.

Для наочності на рисунку 2.5 наведено порівняння темпи зростання продуктивності праці та середньорічної зарплати одного працівника.

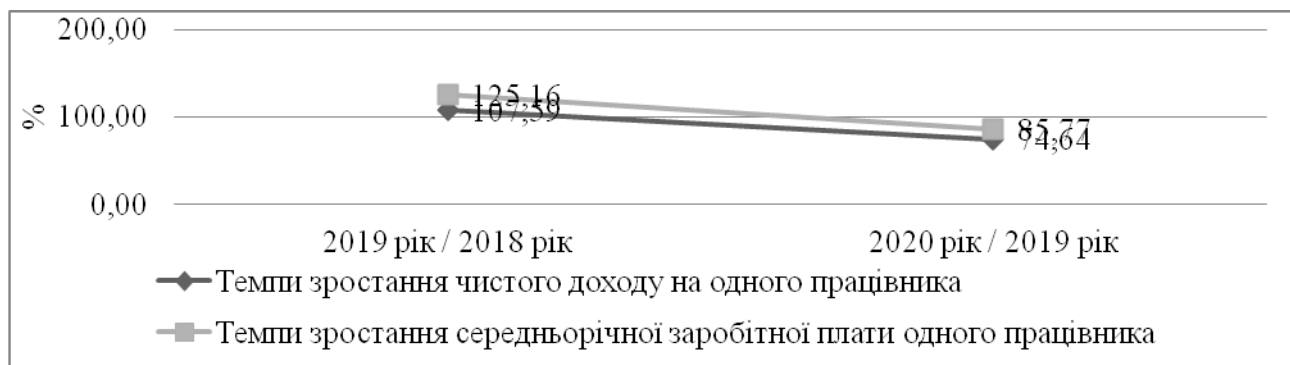


Рисунок 2.5 – Темпи зростання середньорічної продуктивності праці та зарплати одного працівника за 2018 – 2020 роки

Витрати на одну гривню реалізованої продукції в 2018 році становили 0,99 грн та були найменшими за досліджуваний період. В 2019 та 2020 роках вони збільшились та були, відповідно по роках, 1,09 грн та 1,14 грн. Отже діяльність підприємства є дуже витратомісткою. Прибутковою та рентабельною діяльність була лише в 2018 році: нерозподілений прибуток склав 9526,9 тис. грн, чистий прибуток – 25,9 тис. грн. У 2019 та 2020 роках нерозподілений прибуток відповідно був 6473,1 тис. грн та 3129,9 тис. грн, а чистий збиток 3053,3 тис. грн та 3353,3 тис. грн (рис. 2.6).

Середньорічна вартість основних фондів підприємства в 2019 році порівняно із 2018 роком зменшилась з 16633,5 тис. грн до 16439,75 тис. грн або на 1,16%, а в абсолютних показниках – на 193,75 тис. грн. В 2020 році порівняно із 2019 роком їх вартість збільшилась на 1,89 % або в абсолютних показниках – на 309,95 тис. грн. Фондовіддача зростає з 1,86 грн в 2018 році до 1,96 грн в 2019 році. В 2020 році ефективність використання основних фондів зменшилась, фондовіддача була лише 1,47 грн.

Підприємство багато коштів витрачає на модернізацію виробництва й удосконалення продукції. Сума витрат на дослідження та розробку за 2019 рік склала 92,0 тис. грн, що на 4 тис. грн більше, ніж в 2018 році. Проте в 2020 році на ці цілі було витрачено на 30 тис. грн менше ніж в 2019 році – 62 тис. грн.

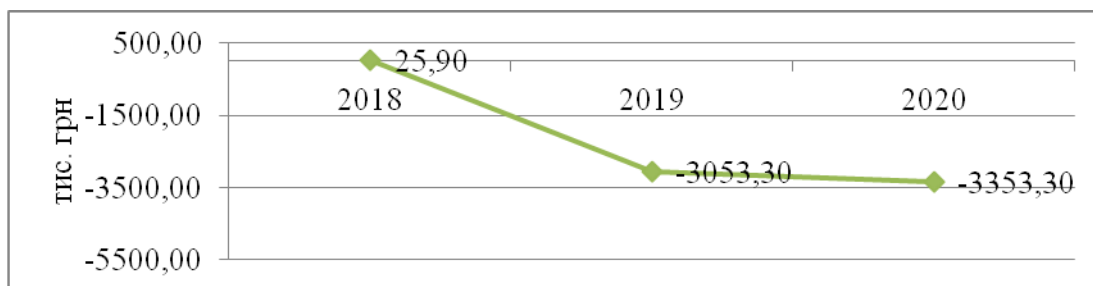


Рисунок 2.6 – Чистий фінансовий результат (прибуток / збиток) підприємства у 2018 – 2020 роках

Середньорічний залишок оборотних коштів підприємства щорічно зменшується: в 2019 році порівняно із 2018 роком він зменшився на 119,6 тис. грн або на 1,15 %, а в 2020 році порівняно із 2019 роком – на 1925,1 тис. грн або на 18,72 % (рис. 2.7).

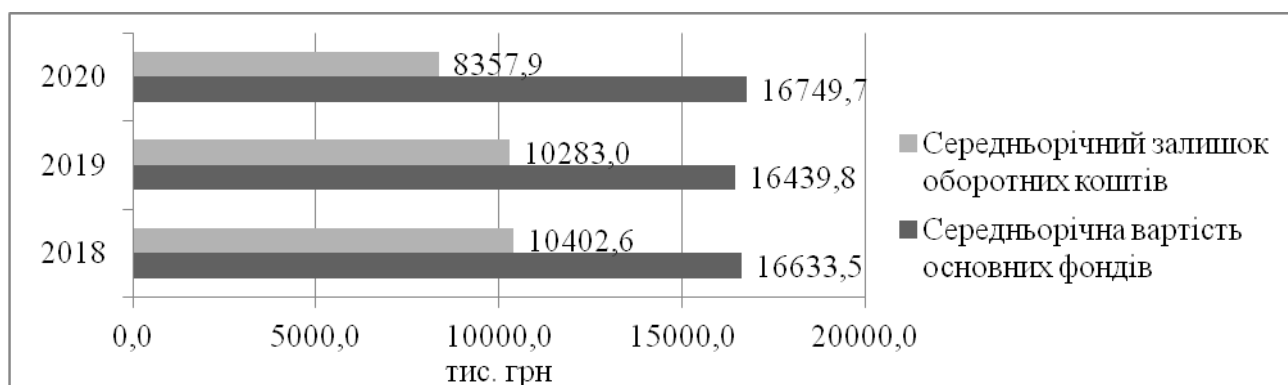


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни вартості основних фондів та оборотних коштів підприємства за 2018 – 2020 роки

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів в 2019 році збільшився на 0,16 оборотів / рік, в 2020 році – зменшився на 0,18 оборотів / рік. Тобто ефективність їх використання в 2020 році зменшується.

Проведемо комплексну оцінку ефективності використання виробничого, фінансового, трудового потенціалу підприємства та розрахуємо інтегральний показник ефективності усієї господарської діяльності (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Розрахунок інтегрального показника ефективності господарської діяльності підприємства

Показник	Рік			Відхилення (+,-)	
	2018	2019	2020	2019 – 2018	2020 – 2019
1 Разом доходи, тис. грн	30899,9	32199,5	24640,4	1299,60	-7559,10
2 Фонд заробітної плати працівників, тис. грн	18219,7	21217,2	17768,4	2997,50	-3448,80
3 Середньорічний залишок оборотних коштів, тис. грн	10402,6	10283	8357,9	-119,60	-1925,10
4 Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	16633,5	16439,75	16749,7	-193,75	309,95
5 Чистий фінансовий результат (прибуток / збиток), тис. грн	25,9	-3053,3	-3353,3	-3079,20	-300,00
6 Інтегральний показник оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства (п.1 / (п.2 + п.3 + п.4))	0,682783	0,671663	0,57469	-0,01112	-0,09697
7 Інтегральний показник оцінки фінансової діяльності підприємства (п.5 / (п.2 + п.3 + п.4))	0,000572	-0,06369	-0,07821	-0,06426	-0,01452
8 Інтегральний показник оцінки ефективності трудової діяльності (п.1 / п.2)	1,695961	1,517613	1,386754	-0,17835	-0,13086
9 Інтегральний показник господарської діяльності	0,087185	-0,40191	-0,39649	-0,48909	0,005421

Згідно проведених розрахунків віддача сукупного виробничого потенціалу підприємства зменшувалась у 2019 році порівняно із 2018 роком на 0,011 пунктів.

В 2020 році порівняно із 2019 роком значення цього показника зменшується на 0,097 пунктів, а це свідчить про зменшення ефективності використання виробничого потенціалу.

Ефективність трудової діяльності зменшувалась та, зокрема, в 2020 році порівняно із 2019 роком зменшилась на 0,131 пункти. Значення показника оцінки ефективності фінансової діяльності підприємства також щорічно зменшується, та у 2020 році порівняно із 2019 роком його значення зменшилось на 0,015 пунктів.

За інтегральним показником господарської діяльності ефективність фінансово-господарської діяльності ПрАТ «КАЛИНА» щорічно зменшується.

## 2.3.2 Аналіз наявності та використання ресурсів підприємства

### 2.3.2.1 Аналіз технічного забезпечення та використання основних фондів

Для здійснення господарської діяльності товариство орендує земельні ділянки у Калинівській міській Раді (1,037 га) та у Комсомольській сільській Раді Козятинського району (0,1 га). Основні засоби знаходяться за місцем розташування підприємства. Проведемо аналіз технічного забезпечення та використання основних фондів підприємства. Для цього, на основі фінансової та статистичної звітності ПрАТ «КАЛИНА», сформуємо таблицю 2.6.

Таблиця 2.6 – Основні показники для аналізу стану, руху та використання основних фондів підприємства

Показник	Рік			Відхилення (+,-)	
	2018	2019	2020	2019 – 2018	2020 – 2019
Вихідні показники для оцінки основних фондів та результатів діяльності підприємства					
1 Первісна вартість основних засобів на кінець року, тис. грн	16 165,5	16 714,0	16 785,4	548,50	71,40
2 Залишкова вартість основних засобів на кінець року, тис. грн	6 406,0	6 088,9	5 272,6	-317,10	-816,30
3 Знос основних засобів на кінець року, тис. грн	9759,5	10625,1	11512,8	865,60	887,70
4 Разом доходи, тис. грн	30899,90	32199,50	24640,40	1299,60	-7559,10
5 Чистий фінансовий результат (прибуток / збиток), тис. грн	25,9	-3053,3	-3353,3	-3079,20	-300,00
6 Середньооблікова чисельність працівників, осіб	273	254	248	-19	-6
Показники стану й ефективності використання основних фондів					
7 Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн	16633,5	16439,75	16749,7	-193,75	309,95
8 Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	0,60	0,64	0,69	0,03	0,05
9 Коефіцієнт придатності основних засобів на кінець року	0,40	0,36	0,31	-0,03	-0,05
10 Капіталовіддача (фондовіддача), грн	1,86	1,96	1,47	0,10	-0,49
11 Капіталоозброєність (фондоозброєність), тис. грн/на особу	60,929	64,723	67,539	3,79	2,82
12 Рентабельність (збитковість) основних засобів, %	0,16	-18,57	-20,02	-18,73	-1,45

Динаміка наведених показників показує, що середньорічна вартість основних фондів зростає з 16633,5 тис. грн в 2018 році до 16749,7 тис. грн у 2020 році.

Для покращення якості виготовленої продукції товариством в 2018 році було закуплено дві швейні машини JukiLBH1790ANS (петельні) та пральну машину ELECTROLUX 1056. В 2019 році було закуплено комп'ютерну техніку, швейні машини Juki LBH1790ANS та інші основні засоби на загальну суму 518 тис. грн. У 2020 році з метою зменшення забруднення навколишнього середовища та розподілу виробничих та побутових відходів було введено в експлуатацію споруду для сортування та тимчасового зберігання сміття вартістю 21,4 тис. грн.

Залишкова вартість основних фондів у 2019 році порівняно із 2018 роком зменшилась на 317,1 тис. грн, а в 2020 році порівняно із 2019 роком зменшилась на 816,3 тис. грн.

Коефіцієнт зносу основних фондів підприємства збільшується з 0,6 в 2018 році до 0,69 в 2020 році. Коефіцієнт придатності, відповідно, зменшується з 0,4 в 2018 році до 0,31 в 2020 році.

Фондоозброєність збільшилась у 2019 році на 3,79 тис.грн / особу, а у 2020 році – на 2,82 тис.грн / особу. Ефективність використання основних засобів підвищувалась на протязі 2018 – 2019 років, оскільки фондovіддача зросла з 1,86 грн до 1,96 грн. У 2020 році ефективність використання фондів зменшилась – фондovіддача складала лише 1,47 грн. Рентабельність основних фондів також зменшується: 2018 рік – 0,16 %, в 2019 та 2020 роках збитковість, відповідно по роках, складала 18,57 % та 20,02 %.

Проведемо факторний аналіз впливу зміни вартості основних фондів та фондovіддачі на доходи підприємства за допомогою програмного забезпечення Excel.

Зменшення середньорічної вартості основних виробничих фондів у 2019 році на 193,75 тис. грн призвело до недоотримання доходу на суму приблизно 359,93 тис. грн  $(-193,75 \cdot 1,86)$ . За рахунок збільшення фондovіддачі

на 0,1 грн, додатково отримано доходів на суму приблизно 1659,53 тис. грн ( $0,1 \cdot 16439,75$ ). Баланс факторів: 1299,6 тис. грн.

У 2020 році за рахунок зростання середньорічної вартості основних фондів на 309,95 тис. грн додатково отримано доходів на суму 607,08 тис. грн ( $309,95 \cdot 1,96$ ). За рахунок зменшення фондівіддачі на 0,49 грн недоотримали доходів на суму приблизно 8166,18 тис. грн ( $-0,49 \cdot 16785,4$ ). Баланс факторів: -7559,1 тис. грн. Як бачимо зменшення фондівіддачі негативно вплинуло на зміну доходів. Можна зробити загальний висновок про зменшення ефективності використання основних фондів підприємства.

### 2.3.2.2 Аналіз оборотних коштів

До основних елементів оборотних коштів підприємства належать: запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти та їх еквіваленти та інші їх види [26].

Розглянемо динаміку, розмір та структуру оборотних коштів ПрАТ «КАЛИНА» в 2018 – 2020 роках (таблиця 2.7). З проведених розрахунків видно, що в 2019 році величина виробничих запасів зменшилась на 229,2 тис. грн, поточна дебіторська заборгованість – на 170,7 тис.грн, сума грошових коштів та їх еквівалентів – на 1811,2 тис.грн, величина витрат майбутніх періодів та інших оборотних активів зросла на 1,9 тис. грн. Загальне зменшення оборотних активів на кінець 2019 року становить 2209,2 тис.грн.

В 2020 році величина виробничих запасів зменшилась на 728,7 тис. грн, поточна дебіторська заборгованість – на 717,4 тис.грн, сума грошових коштів та їх еквівалентів – на 183,6 тис.грн, величина витрат майбутніх періодів та інших оборотних активів – на 11,3 тис. грн. Загальне зменшення оборотних активів на кінець 2020 року становить 1641 тис.грн.

Таблиця 2.7 – Структура оборотних коштів підприємства та її зміни в 2018 – 2020 роках

Оборотний актив	Сума на кінець року, тис. грн					Структура, %		
	2018	2019	2020	відхилення (+,-)		2018	2019	2020
				2019 – 2018	2020 – 2019			
1 Виробничі запаси	3444,1	3214,9	2486,2	-229,2	-728,7	30,24	35,03	32,98
2 Поточна дебіторська заборгованість	2464,8	2294,1	1576,7	-170,7	-717,4	21,64	24,99	20,92
3 Грошові кошти та їх еквіваленти	5438,6	3627,4	3443,8	-1811,2	-183,6	47,76	39,52	45,69
4 Витрати майбутніх періодів та інші оборотні активи	40,1	42,0	30,7	1,9	-11,3	0,35	0,46	0,41
Всього оборотні активи	11387,6	9178,4	7537,4	-2209,2	-1641,0	100,0	100,0	100,0

Структуру оборотних коштів у 2019 – 2020 роках відображено на рисунку 2.8.

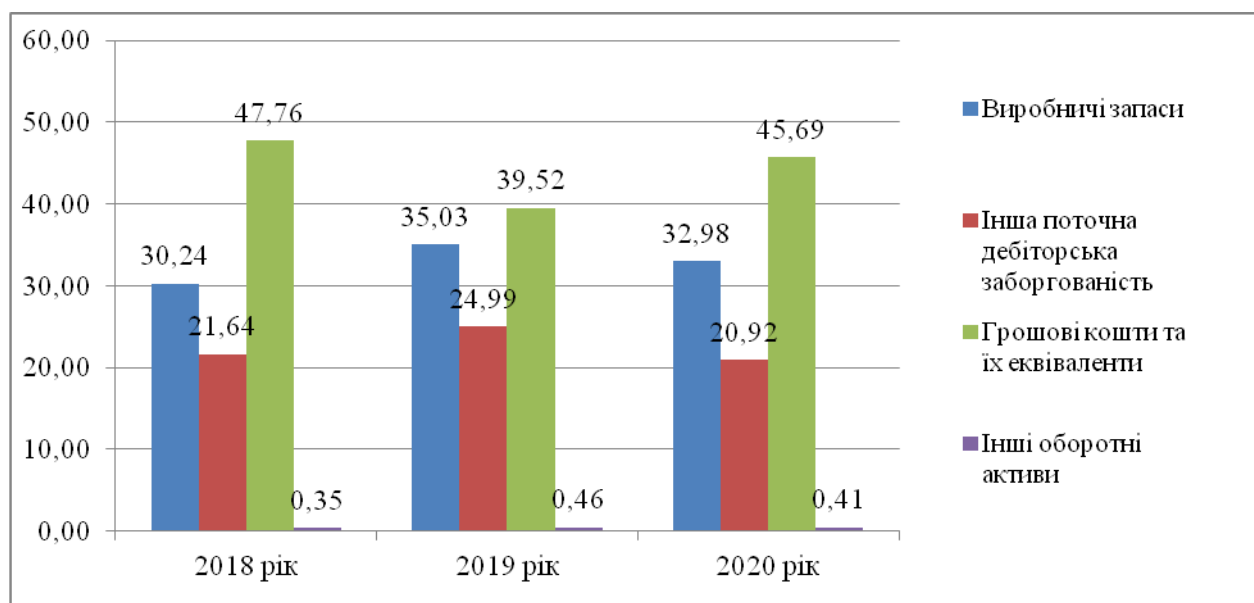


Рисунок 2.8 – Структура оборотних коштів у 2018 – 2020 роках, %

В структурі оборотних активів на кінець 2018 року найменшу питому вагу займали витрати майбутніх періодів (0,35 %), а найбільшу найбільш ліквідні активи – грошові кошти та їх еквіваленти (47,76 %). Частка виробничих запасів – 30,24 %, поточної дебіторської заборгованості – 21,64 %. На кінець

2019 року в структурі оборотних активів найбільшу питому вагу, попри зменшення, також займають грошові кошти та їх еквіваленти – 39,52 %. Частка виробничих запасів збільшилась до 35,03 %, а витрат майбутніх періодів – до 0,46 %. Спостерігається також зростання частки поточної дебіторської заборгованості до 24,99 %. В 2020 році у структурі оборотних активів відбуваються певні зміни. Так частка виробничих запасів зменшується до 32,98 %. Частка поточної дебіторської заборгованості зменшується до 20,92 %, витрат майбутніх періодів та інших оборотних активів до 0,41 %. А частка грошових коштів та їх еквівалентів зростає до 45,69 %.

Далі проведемо аналіз оборотності оборотних засобів (таблиця 2.8) та використаємо для цього такі показники, як коефіцієнт оборотності, тривалість обороту та коефіцієнт завантаження оборотних коштів.

Таблиця 2.8 – Аналіз оборотності оборотних коштів

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, (+,-)	
	2018	2019	2020	2019 – 2018	2020 – 2019
1 Разом доходи, тис. грн	30899,9	32199,5	24640,4	1299,60	-7559,10
2 Кількість днів періоду, що аналізується, дні	360	360	360	–	–
3 Одноденна виручка, тис. грн	85,833	89,443	68,446	3,610	-20,998
4 Середньорічний залишок оборотних коштів, тис. грн	10402,6	10283,0	8357,9	-119,60	-1925,10
5 Оборотність оборотних коштів, днів	121,20	114,97	122,11	-6,23	7,14
6 Коефіцієнт оборотності обігових активів	2,97	3,13	2,95	0,16	-0,18
7 Коефіцієнт завантаження коштів в обороті, коп	0,34	0,32	0,34	-0,02	0,02

Отже, за досліджуваний період збільшується швидкість обертання оборотних коштів з 2,97 оборотів у 2018 році до 3,13 оборотів у 2019 році або на 0,16 обороти. При цьому тривалість обороту зменшилась на 6,23 дня, а коефіцієнт завантаження оборотних коштів – на 0,02 копійки. Відносна сума вивільнених оборотних коштів в 2019 році в результаті прискорення тривалості

одного обороту дорівнює 557,117 тис. грн  $((32199,5 / 360) \cdot (114,97 - 121,2))$ , тобто мала місце економія обігового капіталу. У 2020 році швидкість обертання оборотних уповільнилась до 2,95 оборотів або на 0,18 обороти. При цьому тривалість обороту збільшилась на 7,14 дні, а коефіцієнт завантаження оборотних коштів на 0,02 копійок.

Визначимо суму залучених оборотних коштів у 2020 році за рахунок уповільнення тривалості одного обороту: абсолютна сума дорівнює 1925,1 тис. грн; відносна сума дорівнює 488,92 тис. грн  $((24640,4 / 360) \cdot (122,11 - 114,97))$ . Мають місце перевитрати обігового капіталу. Резервами для прискорення оборотних коштів підприємства є аналіз ринків збуту продукції, вдосконалення маркетингової політики.

### 2.3.2.3 Аналіз використання трудових ресурсів

Аналіз використання персоналу ПрАТ «КАЛИНА» доцільно проводити за наступними напрямками: аналіз його складу, аналіз продуктивність праці, аналіз складу та динаміки змін фонду оплати праці.

Середньооблікова чисельність штатних працівників в 2018 році склала 273 осіб, в 2019 році – 254 осіб. Чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом, у цей період – 2 особи. Фонд оплати праці в 2019 році 21217,2 тис. грн, що в порівнянні з 2018 роком на 2997,5 тис. грн більше. Зміни відбулись у зв'язку із підвищенням мінімальної ставки заробітної плати. Середньооблікова чисельність штатних працівників в 2020 році – 248 осіб, чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом – 2 особи. На підприємстві були працівники, які працювали на умовах неповного робочого часу (дня). Оплата праці працівників підприємства залежить від займаної посади, кваліфікації та стажу роботи. Фонд оплати праці в 2020 році 17768,4 тис. грн, що в порівнянні з 2019 роком на 3448,8 тис. грн

менше у зв'язку з введенням карантину. З метою підвищення кваліфікації працівників та проведенням перепідготовки кадрів товариством в 2019 та 2020 роках було укладено договори з Хмельницьким національним університетом та навчально-виробничим центром «Міон» про надання освітніх послуг працівникам.

Аналіз темпів зростання середньої заробітної плати одного працівника обов'язково потрібно порівнювати із темпами зростання його продуктивності праці. В таблиці 2.9 розрахуємо коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати.

Таблиця 2.9 – Аналіз співвідношення темпів росту продуктивності праці одного працівника та його заробітної плати

Показник	Рік			Темпи зростання, %	
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019
1 Разом доходи підприємства, тис.грн	33775,14	33809,48	24640,40	100,10	72,88
2 Фонд оплати праці, тис.грн	18219,70	21217,20	17768,40	116,45	83,75
3 Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	273	254	248	93,04	97,64
4 Дохід на одного працівника, тис.грн	123,72	133,11	99,36	107,59	74,64
5 Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн	66,739	83,532	71,647	125,16	85,77
6 Коефіцієнт випередження	x	x	x	0,86	0,87
7 Зарплата на одну гривню доходу	0,54	0,63	0,72	116,33	114,91

В 2019 році темпи росту продуктивності праці були меншими за темпи росту заробітної плати, а коефіцієнт випередження був меншим за одиницю та складав 0,86. Відносні перевитрати по фонду оплати праці 2978,477 тис. грн  $(21217,2 \cdot (1,2516 - 1,0759) / 1,2516)$ . В 2020 році відносні перевитрати по фонду оплати 2305,728 тис. грн  $(17768,4 \cdot (0,8577 - 0,7464) / 0,8577)$ .

Далі проведемо факторний аналіз впливу зміни середньорічної заробітної плати одного працівника та чисельності працівників на загальний фонд оплати праці підприємства ( $\Delta$ ФОП) [26]:

$$\Delta\text{ФОП}_{2019} = 254 \cdot (83,532 - 66,739) + 66,739 \cdot (254 - 273) = 4265,5377 - 1268,0377 \approx 2997,5 \text{ (тис.грн);}$$

$$\Delta\text{ФОП}_{2020} = 248 \cdot (71,647 - 83,532) + 83,532 \cdot (248 - 254) = -2947,6063 - 501,1937 \approx -3448,8 \text{ (тис.грн).}$$

Отже фонд оплати праці у 2019 році збільшився на 4265,5377 тис.грн за рахунок зростання середньомісячної заробітної плати одного працівника. За рахунок скорочення чисельності працюючих фонд зменшився на 1268,0377 тис. грн.

В 2020 році фонд оплати праці зменшився на 3448,8 тис.грн за рахунок зменшення середньорічної заробітної плати одного працівника (2947,6063 тис. грн) та за рахунок скорочення чисельності працюючих (501,1937 тис.грн).

### 2.3.3 Аналіз витрат підприємства

Мета дослідження витрат полягає у визначенні резервів їх зменшення. Задачею аналізу є загальна оцінка зміни основних показників витрат [26].

Проведемо аналіз витрат на одну гривню чистих доходів, для цього скористаємось даними таблиці 2.10.

Аналіз показав, що доходи у 2019 році порівняно з 2018 роком збільшилися на 1299,6 тис. грн або на 4,21 %. Загальні витрати в абсолютному вираженні зросли на 4395,3 тис. грн або на 14,24 %.

Собівартість зростає більшими темпами ніж доходи підприємства, тому витратомісткість збільшилась на 10,1 % у 2019 році в порівнянні із 2018 роком, та становила 1,09 грн.

Доходи 2020 року порівняно з 2019 роком зменшилися на 7559,1 тис. грн або на 23,48 %. Загальні витрати в абсолютному вираженні зменшились на 7270 тис. грн або на 20,62 %. Витратомісткість збільшилась на 4,59 % та становила 1,14 грн.

Таблиця 2.10 – Аналіз витрат на одну гривню чистих доходів підприємства

Показник	Рік			Відхилення (+,-)	
	2018	2019	2020	2019–2018	2020–2019
1 Разом доходи, тис.грн	30899,90	32199,50	24640,40	1299,60	-7559,10
2 Загальні витрати, тис.грн	30857,50	35252,80	27982,80	4395,30	-7270,00
3 Витрати на одну гривню, грн (витратомісткість)	0,99	1,09	1,14	0,01	0,05

Аналіз впливу факторів на витратомісткість продукції за допомогою індексного методу проведемо за даними таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Аналіз впливу факторів на витратомісткість продукції

Показник	2019 рік	2020 рік	Індекс	Вплив фактора
1 Витратомісткість, грн	1,09	1,14	1,037287	0,05
2 Загальні витрати, тис. грн	35252,8	27982,8	0,79378	-0,22578
3 Разом доходи, тис. грн	32199,5	24640,4	0,76524	0,266603

Аналіз показав, що витрати підприємства у 2020 році зменшились у 0,79378 разів, це вплинуло на зменшення витратомісткості на 0,22578 грн  $((0,79378 - 1) \cdot 1,09)$ , а зменшення обсягів доходів у 0,76524 разів збільшило витратомісткість на 0,266603 грн  $((1 - 0,76524) \cdot 1,136)$ . Загальний вплив факторів показав, що витратомісткість продукції збільшилась на 0,05 грн.

#### 2.3.4 Фінансовий аналіз діяльності підприємства

##### 2.3.4.1 Аналіз балансу підприємства

Проведемо горизонтальний та вертикальний аналіз активів та пасивів підприємства ПрАТ «КАЛИНА». Горизонтальний аналіз дозволяє провести порівняння показників звітного періоду з показниками попереднього періоду. Вертикальний аналіз показує структуру коштів підприємства та джерел їх утворення [26].

Вертикальний та горизонтальний аналіз активу балансу відображений в

таблиці 2.12. З даних таблиці видно, що сума необоротних активів в 2019 році зменшилась на 468,8 тис. грн, а в 2020 році – на 839,0 тис. грн. Сума оборотних активів в 2019 році зменшилась на 2209,2 тис. грн, а в 2020 році – на 1641,0 тис. грн. Частка необоротних активів збільшилась на 3,43 % в 2019 році у порівнянні із 2018 роком, а в 2020 році порівняно із 2019 роком вона збільшилась ще на 1,34% (рис. 2.9).

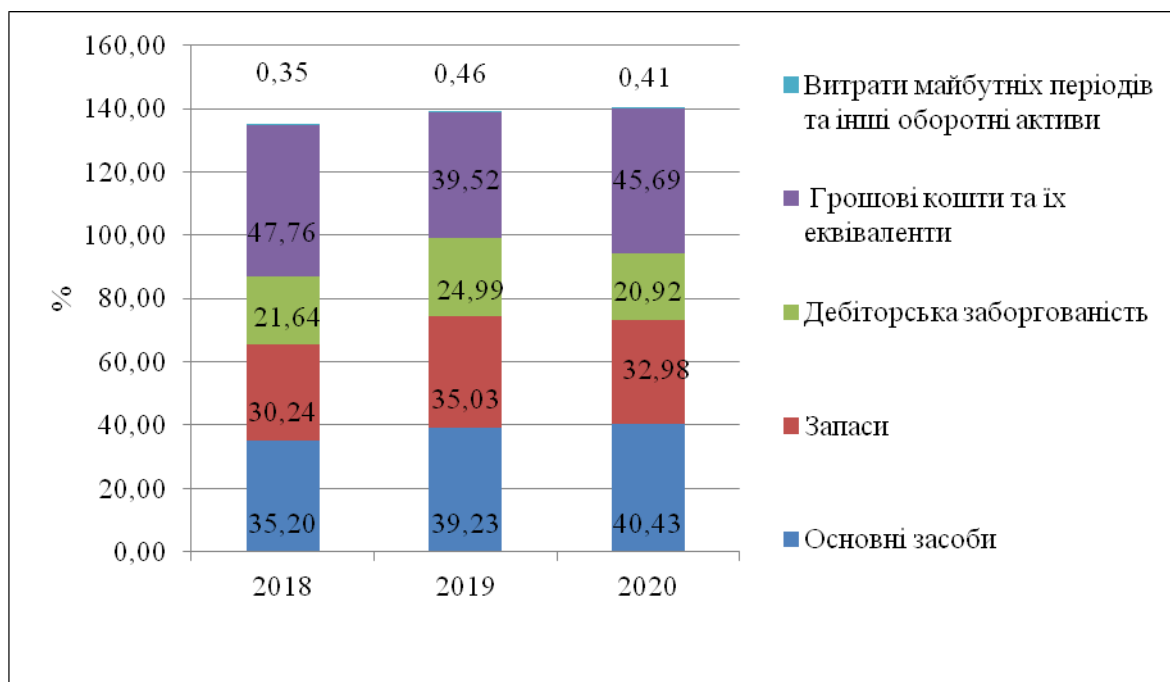


Рисунок 2.9 – Структура активу балансу по роках

В структурі необоротних активів найбільшу частку займає частка основних засобів, яка щорічно зростає: на кінець 2018 року – 35,2 %, на кінець 2019 року – 39,23 % та на кінець 2020 року – 40,43 %. В структурі оборотних активів найбільші частки на кінець 2018 року припадали на грошові кошти та їх еквіваленти (29,88%), запаси (18,92 %). На кінець 2020 року порівняно із 2019 роком частка грошових коштів та їх еквівалентів збільшилась на 3,04 % та становила 26,41 %, а частка запасів зменшилась на 1,65 % і становила – 19,06 %. Частка дебіторської заборгованості – 12,09 %, або на 2,69 % менше ніж у 2019 році. Позитивними зрушеннями є зменшення частки дебіторської заборгованості, витрат майбутніх періодів.

Таблиця 2.12 – Структура активу та пасиву балансу підприємства ПрАТ «КАЛИНА» за 2018 – 2020 роки

Стаття балансу	Балансова вартість на кінець року, тис. грн			Відхилення (+, -)		Структура, %			Відхилення (+, -)	
	2018	2019	2020	2019 – 2018	2020 – 2019	2018	2019	2020	2019 – 2018	2020 – 2019
<b>Актив</b>										
I Необоротні активи	6811,4	6342,6	5503,6	-468,8	-839	37,43	40,86	42,20	3,43	1,34
1.1 Основні засоби	6406	6088,9	5272,6	-317,1	-816,3	35,20	39,23	40,43	4,03	1,2
1.2 Незавершені капітальні інвестиції	405,4	253,7	231	-151,7	-22,7	2,23	1,63	1,77	-0,6	0,14
II Оборотні активи	11387,6	9178,4	7537,4	-2209,2	-1641	62,57	59,14	57,80	-3,43	-1,34
2.1 Запаси	3444,1	3214,9	2486,2	-229,2	-728,7	18,92	20,71	19,06	1,79	-1,65
2.2 Дебіторська заборгованість	2464,8	2294,1	1576,7	-170,7	-717,4	13,54	14,78	12,09	1,24	-2,69
2.3 Грошові кошти та їх еквіваленти	5438,6	3627,4	3443,8	-1811,2	-183,6	29,88	23,37	26,41	-6,51	3,04
2.3 Витрати майбутніх періодів та інші оборотні активи	40,1	42	30,7	1,9	-11,3	0,22	0,27	0,24	0,05	-0,03
Баланс	18199	15521	13041	-2678	-2480	100,0	100,0	100,0	–	–
<b>Пасив</b>										
I Власний капітал	14437,7	11383,9	8044,2	-3053,8	-3339,7	79,33	73,35	61,68	-5,98	-11,67
II Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1816,9	1952,2	2494,9	135,3	542,7	9,98	12,58	19,13	2,6	6,55
III Поточні зобов'язання і забезпечення	1944,4	2184,9	2501,9	240,5	317,0	10,68	14,08	19,18	3,4	5,1
Баланс	18199	15521	13041	-2678	-2480	100,0	100,0	100,0	–	–

Проаналізуємо склад і структуру оборотних активів за даними таблиці 2.13. Величина виробничих запасів на складах зменшилась на 229,2 тис. грн у 2019 році та на 728,7 тис. грн у 2020 році. Зменшилась на кінець 2019 року та 2020 року й поточна дебіторська заборгованість, відповідно, на 170,7 тис. грн та на 717,4 тис. грн. Сума грошових коштів та їх еквівалентів у 2019 році зменшилась на 1811,2 тис. грн, а в 2020 році – на 183,6 тис. грн. Загальне зменшення оборотних активів в 2020 році відбулося в більший мірі за рахунок збільшення запасів, поточної дебіторської заборгованості та грошових коштів та їх еквівалентів.

Таблиця 2.13 – Аналіз складу та структури оборотних активів

Оборотні активи	Сума по роках, тис. грн			Структура по роках, %			Відхилення (+,-)	
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2019–2018	2020–2019
1 Запаси	3444,1	3214,9	2486,2	18,92	20,71	19,06	1,79	-1,65
2 Поточна дебіторська заборгованість	2464,8	2294,1	1576,7	13,54	14,78	12,09	1,24	-2,69
3 Грошові кошти та їх еквіваленти	5438,6	3627,4	3443,8	29,88	23,37	26,41	-6,51	3,04
4 Витрати майбутніх періодів та інші оборотні активи	40,1	42,0	30,7	0,22	0,27	0,24	0,05	-0,03
Всього оборотні активи	11387,6	9178,4	7537,4	100,0	100,0	100,0	–	–

Стосовно структури оборотних активів, слід відмітити збільшення у 2020 році порівняно із попереднім періодом питомої ваги грошових коштів та їх еквівалентів до 26,41 %, зменшення запасів до 19,06 % та дебіторської заборгованості 12,09 %. Це є позитивними змінами. Структура пасиву балансу представлена на рисунку 2.10. У ході аналізу складу та структури пасиву балансу виявилось, що відбулося зменшення власного капіталу на 3053,8 тис. грн у 2019 році та на 3339,7 тис. грн у 2020 році. У 2019 році сума поточних зобов'язань збільшилась на 240,5 тис. грн, в 2020 році – на 317,0 тис. грн.

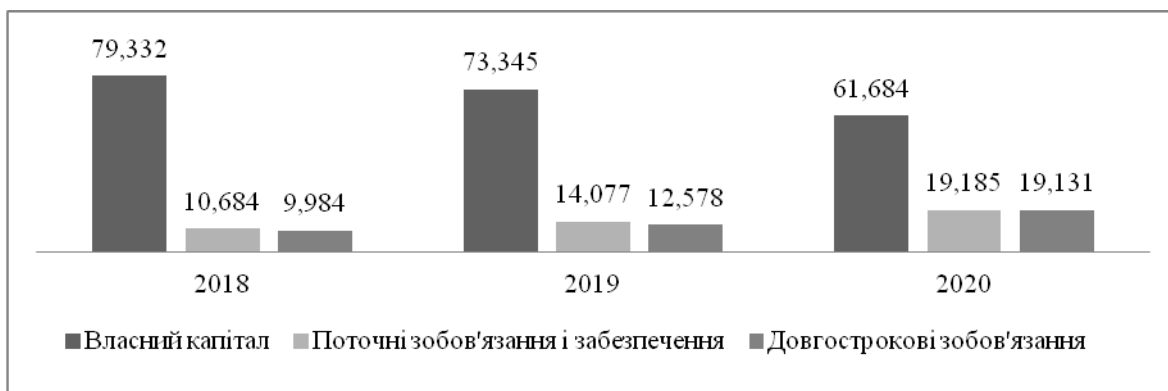


Рисунок 2.10 – Структура пасиву балансу по роках

В структурі пасиву зменшилася частка власного капіталу на 5,98 % у 2019 році та на 11,67 % у 2020 році. Частка довгострокових зобов'язань збільшилася на 2,6 % у 2019 році та на 6,55 % у 2020 році. Частка поточних зобов'язань збільшилася на 3,4 % у 2019 році та на 5,1 % у 2020 році. Отже, намітилися негативні зрушення в складі та структурі пасиву балансу.

#### 2.3.4.2 Аналіз показників фінансового стану підприємства

Проведемо аналіз платоспроможності підприємства ПрАТ «КАЛИНА». Платоспроможність підприємства показує якісний стан його фінансової діяльності. Проаналізуємо його показники ліквідності та платоспроможності [13]. Аналіз показників ліквідності представлено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Показники ліквідності підприємства

Показник	Рік			Відхилення (+,-)		Нормативне значення
	2018	2019	2020	2019 – 2018	2020 – 2019	
1 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,82	1,68	1,38	-1,14	-0,30	0,25 – 0,35
2 Коефіцієнт термінової ліквідності	3,33	2,73	2,01	-0,60	-0,71	0,7 – 1,0
3 Коефіцієнт покриття	5,86	4,20	3,01	-1,66	-1,19	> 2

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує частину нетривалих позикових зобов'язань, які у разі необхідності можна погасити одразу. Значення цього коефіцієнта в 2019 році зменшилося у порівнянні з 2018 роком на 1,14, та в 2020 році зменшилося ще на 0,3 та становило 1,38. Це значення є вищим нормативне (0,25), а отже це свідчить про достатню величину грошових коштів на рахунку та їх ефективне використання. Коефіцієнт термінової ліквідності показує частину позикових зобов'язань, які можна погасити за рахунок готівки та за рахунок дебіторської заборгованості. Значення цього коефіцієнта в 2018 році дорівнювало 3,33, в 2019 році – 2,73, а в 2020 році – 2,01. Зменшення коефіцієнта в 2020 році відбулося в результаті зменшення грошових коштів на рахунку, інших оборотних активів, поточної дебіторської заборгованості. Значення є вищим за нормативне (0,7). Коефіцієнт покриття показує, скільки поточних активів підприємства припадає на одиницю поточних пасивів. Значення цього показника є у межах нормативу, але зменшується з 5,86 до 3,01.

Розрахуємо коефіцієнти платоспроможності (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Аналіз показників платоспроможності за 2018 – 2020 роки

Показник	Код рядка	Рекомендоване значення	Рік			Відхилення (+,-)	
			2018	2019	2020	2019–2018	2020–2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Вхідні показники для розрахунку коефіцієнтів фінансової стійкості (тис. грн)							
Власний капітал	1	-	14437,7	11383,9	8044,2	-3053,8	-3339,7
Валюта балансу	2	-	18199	15521	13041	-2678	-2480
Власні оборотні кошти	3	-	7626,3	5041,3	2540,6	-2585	-2500,7
Залучений капітал	4	-	3761,3	4137,1	4996,8	375,8	859,7
Оборотні активи	5	-	11387,6	9178,4	7537,4	-2209,2	-1641
Залишкова вартість основних засобів	6		6406	6088,9	5272,6	-317,1	-816,3
Коефіцієнти фінансової стійкості							
Коефіцієнт автономії	$7=1\div 2$	$\geq 0,5$	0,79	0,73	0,62	-0,06	-0,12
Коефіцієнт фінансової залежності	$8=2\div 1$	$\geq 1$	1,26	1,36	1,62	0,10	0,26

Продовження таблиці 2.15

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт маневрування власним капіталом	$8=3\div 1$	$\geq 0,5$	0,53	0,44	0,32	-0,09	-0,13
Коефіцієнт загальної заборгованості	$10=4\div 2$	$\leq 0,5$	0,21	0,27	0,38	0,06	0,12
Коефіцієнт частки власного оборотного капіталу в оборотних активах	$11=3\div 5$	0,5	0,67	0,55	0,34	-0,12	-0,21
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	$12=6\div 2$	-	0,35	0,39	0,40	0,04	0,01
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	$13=4\div 1$	$\leq 1$	0,26	0,36	0,62	0,10	0,26
Коефіцієнт фінансової стійкості	$14=1\div 4$	-	3,84	2,75	1,61	-1,09	-1,14

Питома вага власного капіталу авансованого у діяльність підприємства зменшується з 0,79 у 2018 році до 0,62 у 2020 році.

Частка власного капіталу, що використовується для фінансування поточної діяльності зменшується в 2019 році на 0,09 та 2020 році на 0,13.

Тобто простежується спадна тенденція. Значення коефіцієнт загальної заборгованості є у межах нормативного значення.

Значення решти показників також вказують на платоспроможність підприємства за досліджуваний період.

Перейдемо до аналізу ділової активності підприємства.

Методика аналізу ділової активності показана в таблиці 2.16.

За досліджуваний період значення коефіцієнту обігу основних засобів є в межах нормативного значення, але динаміка зміни цього показника є спадною.

Значення коефіцієнту обігу оборотних засобів в 2020 році є вищим за нижню нормативну межу.

Період обертання запасів зменшується, але знаходиться у межах нормативних значень або незначно меншим.

Зменшується період операційного циклу. Це є позитивними моментами у діяльності підприємства.

Таблиця 2.16 – Аналіз ділової активності підприємства за показником ресурсовіддачі [10,31]

Показник	Характеристика показника	Рік		
		2018	2019	2020
1 Коефіцієнт обігу основних засобів	Визначає співвідношення доходів до первісної вартості основних засобів. Показує, наскільки інвестиції, вкладені у засоби виробництва, приносять дохід підприємству. Додатній, повинен зростати, нижня межа 3	1,86	1,96	1,47
2 Коефіцієнт оборотання запасів	Визначає співвідношення собівартості реалізації продукції до величини запасів. Показує кількість оборотів коштів, що інвестовані в запаси. Додатній, повинен зростати, нижня межа 3	7,14	8,69	8,94
3 Період оборотання запасів	Визначає відношення періоду аналізу до коефіцієнту оборотання запасів. Показує середній термін зберігання виробничих запасів. Повинен зменшуватись, межа 45 - 120	50,45	41,44	40,29
4 Період операційного циклу	Визначає та показує термін перетворення придбаних матеріальних ресурсів на грошові кошти. Повинен зменшуватись	79,17	67,09	63,32

Методику аналізу оборотання дебіторської та кредиторської заборгованості представлено в таблиці 2.18.

Значення коефіцієнта оборотання дебіторської заборгованості зростає, у 2020 році та є у межах нормативного значення.

Період погашення дебіторської заборгованості є незначно більшим за нормативне значення.

Період фінансового циклу зменшується, що є позитивним.

Таблиця 2.18 – Методика розрахунку обертання дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства [10, 31]

Показник	Характеристика показника	Рік		
		2018	2019	2020
1 Коефіцієнт обертання дебіторської заборгованості	Співвідношення доходів до величини дебіторської заборгованості. Показує, у скільки разів виручка перевищує дебіторську заборгованість. Додатний, повинен збільшуватись, нижня межа 18	12,54	14,04	15,63
2 Період погашення дебіторської заборгованості	Співвідношення періоду дослідження до коефіцієнту обертання дебіторської заборгованості. Показує термін інкасації дебіторської заборгованості. Повинен зменшуватись, верхня межа 20 днів	28,72	25,65	23,04
3 Період фінансового циклу	Показує період обігу коштів. Повинен зменшуватись	50,45	41,44	40,29

Для стабілізації рівня ділової активності підприємства необхідно проводити дослідження ринкового середовища, розробляти та приймати управлінські рішення з урахуванням результатів аналізу [10].

### 2.3.5 Аналіз фінансових результатів підприємства

Формування фінансових результатів ПрАТ «КАЛИНА» наведено в таблиці 2.19. З результатів таблиці видно, що чистий дохід від реалізації продукції мав позитивну динаміку в часі з 2018 року до 2019 року, так у 2019 році темп зростання чистого доходу від реалізації продукції дорівнював 103,85 %. Збільшення чистого доходу від реалізації продукції в 2019 році на 1141,0 тис. грн супроводжувалося збільшенням собівартості реалізованої продукції на 13,65 %.

Таблиця 2.19 – Аналіз формування прибутку підприємства, тис.грн

Показник	Рік			Відхилення (+,-)	
	2018	2019	2020	2019 – 2018	2020 – 2019
1 Чистий дохід від реалізації продукції	29621,10	30762,10	23182,10	1141,0	-7580,0
2 Інші операційні доходи	1277,70	1436,90	1444,50	159,2	7,6
3 Інші доходи	1,10	0,50	13,80	-0,6	13,3
4 Разом доходи	30899,90	32199,50	24640,40	1299,6	-7559,1
5 Собівартість реалізованої продукції	24574,30	27927,60	22216,30	3353,3	-5711,3
6 Інші операційні витрати	6283,20	7325,20	5741,40	1042,0	-1583,8
7 Інші витрати	0	0	25,10	0	25,1
8 Разом витрати	30857,50	35252,80	27982,80	4395,3	-7270
9 Фінансовий результат до оподаткування	42,40	-3053,30	-3342,40	-3095,7	-289,1
10 Чистий прибуток (збиток)	25,90	-3053,30	-3342,40	-3079,2	-289,1

В 2020 році чистий дохід від реалізації продукції порівняно із 2019 роком зменшився на 24,64 % або на 7580,0 тис. грн. Зменшення чистого доходу від реалізації продукції в 2020 році супроводжувалося зменшенням собівартості реалізованої продукції на 5711,3 тис. грн або на 20,45 %.

Фінансовий результат до оподаткування в 2019 році значно зменшився порівняно з 2018 роком до рівня 8,5 тис. грн або на 73,27 %. Зменшенню фінансових результатів до оподаткування в 2019 році сприяло зростання собівартості реалізованої продукції та інших операційних витрат на 3353,3 тис. грн та 1042,0 тис. грн, відповідно.

Ситуація не змінилась й у 2020 році. Фінансовий результат до оподаткування зменшився порівняно з 2019 роком на 289,1 тис. грн до рівня (-3342,4) тис. грн. Цьому сприяло зменшення чистого доходу від реалізації продукції й перевищення темпів зміни витрат над темпами зміни доходів.

В 2018 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 25,9 тис. грн, а у 2019 – 2020 роках його діяльність була збитковою. Сума збитків по роках, відповідно, 3053,0 тис. грн та 3342,4 тис. грн.

Рентабельність (збитковість) більш повно, ніж прибуток характеризує результати господарювання ПрАТ «Калина». Аналіз рентабельності (збитковості) проведений за даними таблиці 2.20.

Таблиця 2.20 – Аналіз рентабельності (збитковості) за 2018 – 2020 роки

Показник	Рік			Відхилення (+,-)	
	2018	2019	2020	2019 – 2018	2020 – 2019
1 Разом чисті доходи, тис. грн	30899,9	32199,5	24640,4	1299,6	-7559,1
2 Разом витрати, тис. грн	30857,5	35252,8	27982,8	4395,3	-7270,0
3 Вартість капіталу (баланс), тис. грн,	18199,0	15521,0	13041,0	-2678,0	-2480,0
в т.ч. власного	14437,7	11383,9	8044,2	-3053,8	-3339,7
4 Чистий прибуток (збиток), тис. грн	25,9	-3053,3	-3342,4	-3079,2	-289,1
5 Рентабельність (збитковість), %					
– доходу,	0,08	-9,48	-13,56	-9,57	-4,08
– витрат,	0,08	-8,66	-11,94	-8,75	-3,28
– капіталу	0,14	-19,67	-25,63	-19,81	-5,96
– власного капіталу	0,18	-26,82	-41,55	-27,00	-14,73

В 2018 році рентабельність доходу та витрат була на рівні 0,08 %, рентабельність капіталу – 1,14 %. Діяльність підприємства у 2019 – 2020 роки є не рентабельною. Це відбулось через зменшення обсягів реалізованої продукції, інших операційних доходів та інших доходів. Крім цього слід відмітити негативний вплив змін витрат підприємства на кінцеві результати діяльності підприємства.

### **3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИК ЗДІЙСНЕННЯ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «КАЛИНА» ТА ШЛЯХИ ЇЇ ЗРОСТАННЯ**

3.1 Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та визначення стратегічних напрямків зростання результативності його діяльності

Система управління сучасним підприємством має бути спрямована не лише на вирішення поточних завдань, але й на стратегічну перспективу, оскільки забезпечення стійкої рівноваги та розвитку в умовах динамічного ринку можливе лише завдяки заздалегідь обґрунтованому комплексу практичних заходів.

Чітко сформована стратегія визначає поведінку підприємства на ринку з урахуванням умов зовнішнього середовища та вірогідного характеру їх зміни, а також ресурсного потенціалу і конкурентних переваг внутрішнього середовища, які забезпечують досягнення стратегічних цілей господарюючого суб'єкта. Одним із найбільш важливих етапів діяльності по визначенню стратегічних напрямків зростання результативності функціонування підприємства є оцінка його стратегічної позиції на ринку [8].

Під стратегічною позицією прийнято розуміти місце підприємства на певному сегменті ринку, його потенційні можливості по її покращанню, або, як мінімум, підтримці на сталому рівні.

Підприємство (організація) знаходиться в стані постійного обміну з зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання. Зовнішнє середовище є джерелом, яке надає організації ресурси, необхідні для підтримання її внутрішнього потенціалу на потрібному рівні. Важливість врахування чинників зовнішнього середовища на рівень конкурентоспроможності підприємства визначається тим, що в сучасних умовах суб'єкти господарювання повинні самостійно розробляти стратегії свого розвитку, враховуючи зміни, що відбуваються в економіці, ринковій ситуації, в інституціональному середовищі, галузеві чинники [8, 14].

Розглянемо зовнішні фактори, що впливають на діяльність ПрАТ «Калина» (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Оцінка впливу чинників зовнішнього середовища на конкурентну позицію ПрАТ «КАЛИНА»

Напрямок вивчення середовища	Чинник	Тенденція до зміни чинника	Оцінка рівня впливу чинника на діяльність підприємства, (+, -) бали
1	2	3	4
Інституціональні чинники	1 Державна підтримка бізнесу	=	3
	2 Система сертифікації на відповідність міжнародним стандартам якості	=	2
	3 Митне законодавство	=	- 4
	4 Система державної закупівлі	↓	- 6
	5 Адміністративне середовище бізнесу (сприятливість)	=	5
	6 Ефективність антимонопольної політики держави	=	2
	7 Ефективність прав власності на винаходи та продукти інтелектуальної власності	=	- 2
	8 Сприяння трансферу технологій та інтелектуального капіталу	=	- 6
Разом по групі			- 6
Ринкові чинники	9 Конкуренція із зарубіжними товаровиробниками (обсяги імпорту аналогічної продукції)	=	- 4
	10 Конкуренція на внутрішньому ринку	↑	- 5
	11 Доступ до ринків ЄС та розширення існуючих	↓	- 5
	12 Ввезення на митну територію України контрабандних товарів та товарів «секонд-хенду»	↑	- 7
	13 Досконалість ринкових механізмів регулювання цін	=	4
Разом по групі			- 17
Ресурсні чинники	14. Взаємозв'язки з постачальниками та їх надійність	=	- 6
	15. Наявність в Україні сировини та матеріалів в потрібних обсягах	↓	- 3
	16. Система підготовки та перепідготовки кадрів	=	8
	17 Фінансові ресурси (кредитні, інвестиційні), їх доступність	↓	- 5
	18. Рівень платоспроможності населення	↓	- 4
Разом по групі			-10

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Внутрішньогалузеві чинники	19 Наукова та інноваційна сфера (забезпечення галузевих потреб)	=	4
	20 Використання толінгових схем виробництва (на давальницькій сировині)	↓	- 3
	21 Кадрове забезпечення підприємств	=	7
	22 Наявність дизайнерських шкіл	=	3
	23 Техніко-технологічний та організаційно-економічний рівень виробництва	=	3
	24 Рівень конкурентоспроможності продукції за якісно-ціновими параметрами	=	5
Разом по групі			19

При оцінці впливу окремих чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємства було використано шкалу, представлену в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Шкала оцінки ступеня впливу факторів

Ступінь впливу	Відсутня	Слабка	Помірна	Помітна	Сильна	Дуже сильна
Оцінка, бали	0	0...2	3...4	5...6	7...8	9...10

Виходячи із впливу оцінки впливу окремих чинників (таблиця 3.1) можна зробити наступні висновки: за всіма напрямками оцінювання, крім внутрішньогалузевих чинників, переважає негативний вплив зовнішнього середовища. Найбільш впливовим є негативний вплив на діяльність підприємства наступних чинників – недосконале митне законодавство та недостатній розвиток системи державної закупівлі продукції; ввезення на митну територію України контрабандних товарів і товарів «секонд-хенду», високий рівень конкуренції на внутрішньому ринку та ускладнення доступу до зовнішній ринок (карантинні обмеження, тощо); обмеженість ринку сировинних ресурсів і відсутність надійних та стабільних постачальників сировини всередині країни, обмеженість доступу до фінансових та інвестиційних ресурсів. Позитивний вплив на діяльність підприємства мають внутрішньогалузеві чинники, а саме – кадрове забезпечення підприємств, рівень конкурентоспроможності продукції за якісно-ціновими параметрами, наявність певних досягнень галузі в науковій та інноваційній сферах.

Для розробки власної стратегії діяльності підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності на ринку, підвищення результативності господарювання, досягнення фінансових успіхів необхідно визначити ключові фактори успіху (КФУ), що залежать від таких чинників, як технологія й організація виробництва, маркетинг, професійні навички персоналу та інші (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Аналіз кількісних характеристик КФУ ПрАТ «КАЛИНА»

КФУ	Вага	Оцінка за 10-бальною шкалою	Зведене значення
1 Тривалість функціонування підприємства	0,1	10	1
2 Ширина та глибина асортименту	0,1	5	0,5
3 Співвідношення ціна/якість	0,15	9	1,35
4 Якість та дизайн упаковки	0,025	9	0,225
5 Виробничі технології	0,1	10	1
6 Рівень собівартості продукції	0,075	3	0,225
7 Надійність постачальників сировини	0,075	7	0,525
8 Мережа дистриб'юторів	0,1	2	0,2
9 Сприятливий імідж підприємства	0,075	10	0,75
10 Ефективність реклами	0,15	3	0,45
11 Кваліфікація персоналу	0,05	9	0,45
Загалом	1		5,675

Як бачимо із таблиці, найбільш вагомими факторами, які створюють позитивний імідж підприємства на ринку є; тривалість функціонування підприємства на ринку (більше 20 років); співвідношення ціна/якість – випуск якісної конкурентоспроможної продукції; високий рівень виробничих технологій; сприятливий імідж підприємства у споживачів продукції. Разом з тим, необхідно звернути увагу на розвиток наступних факторів: ширина і глибина асортименту (має середній рівень реалізації); зниження собівартості продукції; розвиток мережі дистрибуції; налагодження ефективного рекламування своєї діяльності.

В цілому внутрішній потенціал успіху підприємства реалізовано на 56,75% (загальна оцінка 5,675 із 10).

Для підприємств, що знаходяться в аналогічній позиції на ринку, а саме – несприятливий вплив чинників зовнішнього середовища та переважно задовільний, а за деякими параметрами позитивний рівень власної конкурентоспроможності на ринку, рекомендовано застосування наступних стратегій розвитку та підвищення результативності діяльності (див. додаток Ж):

- стратегія утримання ринкових позицій (захист наявних конкурентних переваг підприємства) та стратегія розвитку нових продуктів на базі існуючої технології (розвиток нових продуктів на базі наявного досвіду та технологій);

- стратегія розвитку товару та удосконалення перспективних напрямків діяльності, а саме налагодження процесу виробництва, орієнтованого на внутрішній ринок;

- стратегія горизонтальної інтеграції (створення об'єднань із внутрішніми постачальниками сировини), створення кластерів з метою більш раціонального використання ресурсів, спільного вирішення управлінських і збутових проблем;

- використання маркетингових інновацій – дослідження незадоволених потреб споживачів, розробка та просування на ринок нових продуктів в поєднанні з розширенням та утриманням своєї ринкової ніші; зміна каналів продажів оф-лайн на он-лайн та соціальні мережі; переформатування роботи підприємства на формат студії, щоб знімати ролики для YouTube, Instagram; застосування діджитал-каналів та B2B-майданчиків, відкриття онлайн-шоурумів, у яких можна подивитися та навіть он-лайн приміряти колекцію одягу підприємства.

### 3.2 Застосування експрес-діагностики фінансового стану підприємства

Впродовж останніх двох років діяльність підприємства мала високий рівень витрат та була збитковою. Подолання негативних наслідків кризових явищ у його діяльності містить широке коло завдань та цілей, однак, на наш

погляд, пріоритетною складовою антикризової стратегії є фінансова складова. Успішність розробки антикризових фінансових заходів залежить насамперед від ґрунтовної та всебічної оцінки фінансового стану суб'єкта підприємництва. Вона повинна передбачати не лише використання широкого спектру різноманітних відносних та абсолютних показників ліквідності, ділової активності, рентабельності, майнового стану, а й застосування експрес-діагностики його фінансового стану. Експрес-діагностика ґрунтується на оцінці зміни фінансової стійкості підприємства протягом визначеного періоду. Надає можливість визначити, до якого саме типу належить досліджуване підприємство, а також зробити прогностичні розрахунки перспектив його розвитку за умови зміни фінансової стійкості [15].

Методику оцінки фінансової стійкості підприємства ПрАТ «КАЛИНА» для наочності представлено у вигляді схеми (рисунок 3.1).

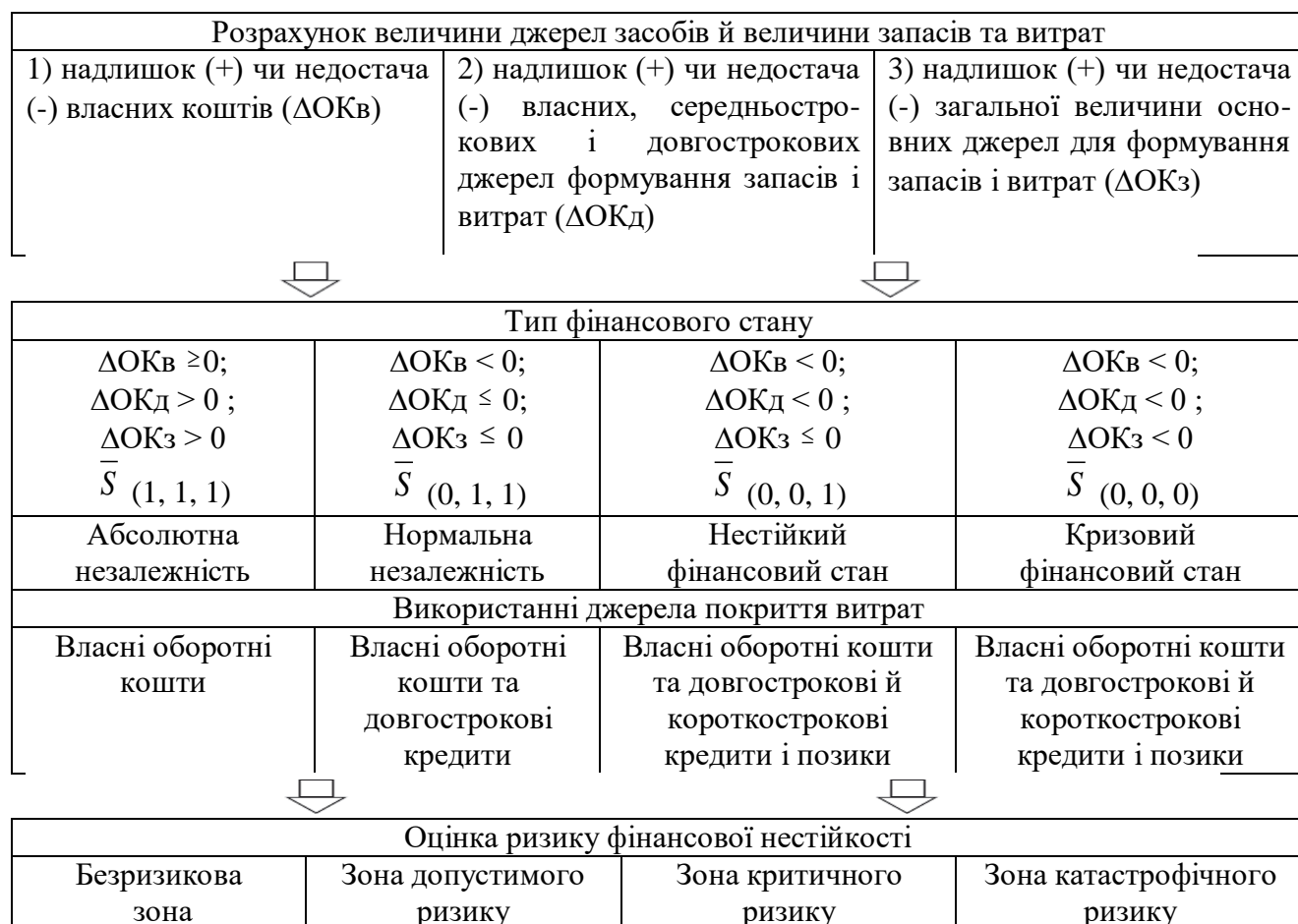


Рисунок 3.1 – Модель оцінки фінансової стійкості підприємства

Балансова модель стійкості фінансового стану підприємства має наступний вигляд:

$$НА + З + ДЗ = ВК + ДЗ + КК + КЗ, \quad (3.1)$$

де НА – необоротні активи; З – запаси; ДЗ – грошові кошти, короткострокові фінансові вклади, дебіторська заборгованість та інші активи; ВК – власний капітал; ДЗ – довгострокові зобов'язання; КК – короткострокові кредити; КЗ – кредиторська заборгованість та інші залучені кошти [15].

Для підприємства узагальнюючим показником фінансової стійкості є надлишок або брак джерел коштів для формування запасів та витрат, який визначається у вигляді різниці величини джерел засобів, величини запасів та витрат. Виділяють наступні чотири фінансові області:

- область абсолютної стійкості – мінімальна величина запасів й витрат відповідає області без ризику;
- область нормальної стійкості – область мінімального ризику, коли присутня нормальна величина запасів й витрат;
- область нестійкого стану – область підвищеного ризику, коли є надлишкова величина запасів й витрат;
- область кризового стану – область недопустимого ризику, коли є великі запаси та затовареність готової продукції, низький попит на продукцію, підприємство знаходиться на межі банкрутства.

При ідентифікації області фінансової стійкості використовується трьох компонентний показник:

$$\bar{S} = \{S(\Delta OK_B, \Delta OK_D, \Delta OK_Z)\}, \quad (3.2)$$

де функція визначається наступним чином:

$$S(\Delta OK_x) = 1, \text{ якщо } \Delta OK_x > 0 \text{ та } S(\Delta OK_x) = 0, \text{ якщо } \Delta OK_x < 0 \quad (3.3)$$

Перейдемо до визначення рівня фінансової стійкості ПрАТ «КАЛИНА». Балансові моделі стійкості фінансового стану підприємства по роках мають наступний вигляд:

$$2018 \text{ рік: } 6811,4 + 3444,1 + 7943,5 = 14437,7 + 1816,9 + 0 + 1944,4;$$

$$2019 \text{ рік: } 6342,6 + 3214,9 + 5963,5 = 11383,9 + 1952,2 + 0 + 2184,9;$$

$$2020 \text{ рік: } 5503,6 + 2486,2 + 5051,2 = 8044,24 + 2494,9 + 0 + 2501,9;$$

У таблиці 3.4 наведено формули та розрахунки фактичних значень наявності власних обігових коштів, надлишку (+) чи недостачі (-) власних коштів, власних середньострокових та довгострокових джерел формування запасів й витрат, загальної величини основних джерел для формування запасів й витрат ПрАТ «КАЛИНА», а також розрахунок покриття запасів та витрат підприємства, за допомогою визначених джерел фінансування.

Таблиця 3.4 – Розрахунок покриття запасів і витрат за допомогою визначених джерел фінансування

Показник	Рік			Відхилення (+, -)	
	2018	2019	2020	2019 – 2018	2020 – 2019
Необоротні активи (НА)	6811,4	6342,6	5503,6	-468,8	-839
Запаси (З)	3444,1	3214,9	2486,2	-229,2	-728,7
Грошові кошти, короткострокові фінансові вклади, дебіторська заборгованість та інші активи (ДЗ)	7943,5	5963,5	5051,2	-1980	-912,3
Власний капітал (ВК)	14437,7	11383,9	8044,2	-3053,8	-3339,7
Довгострокові зобов'язання (ДЗ)	1816,9	1952,2	2494,9	135,3	542,7
Кредиторська заборгованість та інші залучені кошти (КЗ)	1944,4	2184,9	2501,9	240,5	317
Власні обігові кошти (ОК = ВК – НА)	7626,3	5041,3	2540,6	-2585	-2500,7
Надлишок (+) чи недостача (-) власних коштів ( $\Delta OK_v = ОК - З$ )	4182,2	1826,4	54,4	-2355,8	-1772
Надлишок (+) чи недостача (-) власних середньострокових і довгострокових джерел формування запасів і витрат ( $\Delta OK_d = (ОК + ЗП + ДЗ) - З$ )	5999,1	3778,6	2549,3	-2220,5	-1229,3
Надлишок (+) чи недостача (-) загальної величини основних джерел для формування запасів і витрат ( $\Delta OK_z = (ОК + ЗП + ДЗ + КК) - З$ )	5999,1	3778,6	2549,3	-2220,5	-1229,3
Трьохкомпонентний показник: $\bar{S} = \{S(\Delta OK_v, \Delta OK_d, \Delta OK_z)\}$	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)	x	x

За проведеними розрахунками слід відзначити спадну тенденцію по більшості показників, та зробити наступні висновки щодо стійкості фінансового стану ПрАТ «КАЛИНА»:

– величина необоротних активів в 2019 році порівняно із 2018 роком зменшується на 468,8 тис. грн або на 6,88 %, а в 2020 році порівняно із 2019 роком – на 839,0 тис. грн або на 13,23 %;

– запаси підприємства в 2019 році в порівнянні із 2018 роком зменшились на 229,2 тис.грн або на 6,55 %, а в 2020 році в порівнянні із 2019 роком – на 728,7 тис.грн або на 22,67 %;

– власний капітал підприємства в 2019 році в порівнянні із 2018 роком зменшився на 3053,8 тис.грн або на 21,15 %, а в 2020 році в порівнянні із 2019 роком – на 3339,7 тис.грн або на 29,34 %;

Підприємство для господарських потреб брало довгострокові кредити. У зв'язку з цим в 2019 році в порівнянні із 2018 роком довгострокові зобов'язання збільшились на 135,3 тис.грн або на 7,45 %, а в 2020 році в порівнянні із 2019 роком – на 542,7 тис.грн або на 27,8 %. Зростає кредиторська заборгованість у 2019 році на 240,5 тис. грн або на 12,37 %, в 2020 році – на 317 тис. грн або на 14,51 %.

Джерела формування запасів зростають, має місце надлишок забезпеченості запасів джерелами їх фінансування. Тип фінансової стійкості підприємства за роки дослідження:  $S = (1,1,1)$ . Отже наявна нормальна платоспроможність. Величина матеріально-виробничих запасів менше суми власних оборотних коштів та кредиторської заборгованості, така величина запасів та витрат відповідає області без ризику.

На основі проведених розрахунків можна виділити сценарії розвитку підприємства з урахуванням типу фінансової стійкості та сформувати у загальному вигляді «дерево цілей» його фінансової стратегії (див. додатки З, К) [30]. Своєчасна оцінка фінансового стану господарюючої одиниці в умовах кризи економіки значно знижує небезпеку реалізації певних загроз, а отже, підвищує ефективність управління суб'єкта підприємництва.

### 3.3 Впровадження CVP-аналізу для аналітичного моделювання поведінки витрат та планування фінансових результатів діяльності підприємства

У ході дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства та визначення стратегічних напрямків зростання результативності його діяльності, у якості пріоритетних було визначено стратегію утримання ринкових позицій та стратегію розвитку нових продуктів на базі наявного досвіду та технологій. У розрізі цього в процесі підготовки управлінських рішень щодо провадження програм ефективності й скорочення рівня витрат на виробництво та реалізацію продукції; раціоналізації асортименту; виведення нової продукції на нові ринки доцільним є застосування моделі стратегічного аналізу «витрати – обсяг діяльності – прибуток» або інакше «CVP-аналіз».

До позитивних рис наведеної методики можна віднести наступні: є простим інструментом поточного управління господарською діяльністю; забезпечує оперативний контроль за рахунок представлення сигнальної інформації; орієнтує адміністрацію на пошук оптимальних рішень шляхом адаптування виробничої програми до змінних умов ринку; дозволяє встановити нижню межу скалькульованої відпускнуої ціни, визначити величину прибутку при різних обсягах реалізації та відшукати найвигідніше співвідношення між змінними та постійними витратами, ціною й обсягом діяльності [18].

Ключовими елементами CVP-аналізу виступають поділ витрат на постійні та змінні, визначення маржинального доходу, обсягу беззбиткової діяльності (точки беззбитковості), коефіцієнту покриття, коефіцієнту беззбитковості, обсягу та рівня фінансової надійності тощо. Методика розрахунку показників, які було використано для аналізу, їх фактичні значення, динаміка для досліджуваного підприємства наведені в таблиці 3.5. Для розрахунків було використано «Звіт про фінансові результати діяльності підприємства» за 2018 – 2020 роки, а також інформацію другого розділу магістерської роботи.

Таблиця 3.5 – Показники CVP-аналізу для аналітичного моделювання поведінки витрат та планування фінансових результатів діяльності підприємства

Назва показника	Формула розрахунку	Характеристика показника	Розрахункове значення по роках			Тенденція до зміни показника
			2018	2019	2020	
1 Маржинальний прибуток, всього, тис. грн	$П_m = РП - B_{зм}$ <p>де РП – доходи від операційної діяльності підприємства; <math>B_{зм}</math> – змінні витрати підприємства</p>	Частина доходу, яка залишається на покриття постійних витрат і формування прибутку. Чим вищий рівень маржинального доходу, тим швидше відшкодовуються постійні витрати, і підприємство має можливість отримувати прибуток	10182,67	8656,03	5898,26	↓
2 Коефіцієнт беззбитковості	$K_{\sigma} = \frac{B_{уп}}{П_m}$ <p>де <math>B_{уп}</math> – постійні витрати підприємства</p>	Характеризує стан підприємства та ступінь загрози збитковості	0,99594	1,35279	1,56476	↑
3 Коефіцієнт покриття	$K_n = \frac{П_m}{РП}$	Показує приріст прибутку у відносному виразі при збільшенні доходу на одну гривню	0,32955	0,26883	0,23951	↓
4 Запас надійності	$Z_n = 1 - \frac{B_{уп}}{П_m}$	Демонструє максимально можливий відсоток падіння виручки	0,00406	-0,35279	-0,56476	↓
5 Беззбитковий оборот, тис. грн	$O_{\sigma} = РП \cdot K_{\sigma}$	Показник, що характеризує обсяг реалізації продукції, при якому дохід підприємства дорівнює усім його витратам	30773,48	43558,63	38534,72	↑
6 Коефіцієнт запасу фінансової міцності, %	$K_{зфм} = (РП - O_{\sigma}) \cdot 100 / РП$	Це відносне зниження обсягів реалізації, яке може дозволити собі підприємство до досягнення точки беззбитковості	0,41	-35,28	-56,48	↓

Отже, за даними таблиці визначено, що лише у 2018 році маржинальний дохід перевищує постійні витрати, тобто підприємство компенсує свої операційні витрати та формує операційний прибуток. Відбувається зменшення величини коефіцієнта покриття. Це є негативними тенденціями в діяльності підприємства.

Беззбитковий оборот це та межа, яку необхідно подолати підприємству, щоб «вижити» у ринковому конкурентному середовищі. Динаміка його зміни була неоднозначною: так у 2018 році він становив 30773,48 тис. грн, в 2019 році – 43558,63 тис. грн, в 2020 році – 38534,72 тис. грн. Коефіцієнт беззбитковості зростає з 0,99594 у 2018 році до 1,56476 у 2020 році. Надалі важливо забезпечити перевищення темпу приросту операційного доходу над темпом приросту порогу рентабельності, в результаті чого відбуватиметься зниження питомої ваги порогу рентабельності в операційному доході. Це означатиме, що більша частка операційного доходу працюватиме не на покриття операційних витрат, а на одержання прибутку від операційної діяльності. Щорічно зменшується запас фінансової стійкості підприємства, який характеризує рівень захищеності його операційної діяльності на момент розрахунків. Якщо в 2018 році він складав 0,41 %, то в 2020 році – 56,48 %.

Резервом подолання негативних тенденцій та зростання результативності фінансово-господарської діяльності підприємства ПрАТ «КАЛИНА» є розробка нових продуктів. Наприклад, отримання державного замовлення із пошиття одягу для військових та підписання відповідних договорів в умовах політичної нестабільності і продовження воєнних дій на сході країни. Державне замовлення може бути і на продукцію для інтернатів для перестарілих, дитячих будинків, шкіл-інтернатів. Підприємство може збільшити обсяги виробництва за рахунок пошиття спецодягу за замовленням різноманітних приватних фірм.

При формуванні цін та їх зміни, при складанні планової калькуляції на нові вироби, доцільно запропонувати використання методу неповного обліку витрат із застосуванням наведених показників СVP-аналізу. При цьому розрахунок необхідного рівня цін на продукцію, рентабельності та «точки беззбитковості» для всієї номенклатури продукції підприємства можна здійснити не проводячи

розподілення постійних витрат (таблиця 3.6). Це дозволить керівництву не робити хибних кроків в процесі формування та планування прибутку підприємства, і, як результат, підвищити результативність господарювання.

Таблиця 3.6 – Показники, які використовують при формуванні цін для вибору оптимального асортименту продукції

Показник	Формула розрахунку
1 Величина умовно-постійних витрат, які відносяться на окремі вироби	$v_{пост_i} = \Pi_{M_i} \cdot K_{\bar{o}}$
2 Прибуток по кожному виду виробів	$\Pi_i = \Pi_{M_i} \cdot Z_n$
3 Рентабельність виробу	$P_i = \frac{\Pi_i}{\Pi_{M_i} \cdot K_{\bar{o}} + v_{зм_i}} \cdot 100$
4 «Коефіцієнт покриття» виробу	$K_{n_i} = \frac{\Pi_{M_i}}{C_i}$
5 Обсяг продажу у «точці беззбитковості» по кожному виробу а) в натуральному виразі	$OP_{m,\bar{o}_i} = OP_i \cdot K_{\bar{o}}$
б) у вартісному виразі	$O_{\bar{o}_i} = OP_{m,\bar{o}_i} \cdot C_i$
6 Ціна виробу	$C_i = v_{зм} / (1 - Kn_i)$

Отже, використання системи CVP-аналізу є раціональним інструментом вирішення стратегічних проблем у системі управління фінансовими результатами підприємства. Він дозволить у повному обсязі реалізувати цілі та завдання, поставлені перед підприємством, сприяючи результативному здійсненню функцій фінансового управління підприємством.

### 3.4 Організація системи внутрішнього контролю на підприємстві

Основними завданнями внутрішнього контролю є забезпечення успішного функціонування підприємства, підвищення рівня рентабельності, збереження та збагачення активів, розробка ефективних управлінських рішень.

В таблиці 3.7 наведено основні елементи парадигми внутрішнього контролю результативності фінансово-економічної діяльності підприємства.

Таблиця 3.7 – Основні елементи парадигми системи внутрішнього контролю діяльності підприємства та їх характеристика (складено автором на основі аналізу літературних джерел 5, 6, 12)

Назва елементу	Характеристика
Мета	Інформаційне забезпечення системи управління для одержання можливості прийняття ефективних рішень
	Забезпечення ефективного функціонування підприємства, його стійкості, прибутковості
	Забезпечення збереження майна підприємства й ефективного використання його ресурсів і потенціалу
	Забезпечення дотримання політики керівництва кожним працівником підприємства
	Своєчасна адаптація підприємства до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі
Завдання	Попередження здійснення економічно недоцільних господарських операцій, підвищення ефективності та результативності процесу управління
Суб'єкти	Група контролю, до складу якої входять керівник, начальники структурних підрозділів (менеджери), представники обліково-фінансової служби, ревізійна комісія, тощо (7-9 чоловік)
Об'єкти	Організаційно-технологічні та фінансово-економічні процеси діяльності підприємства та їх елементи
	Стан і використання всіх видів господарських засобів і джерела їх формування
	Ефективність діяльності персоналу підприємства
Основні принципи	Системності, комплексності – не можна досягти загальної ефективності, зосередивши контроль над відносно вузьким колом об'єктів
	Постійності – постійне функціонування системи контролю дозволить вчасно попереджати про відхилення, які виникають
	Компетентності, сумлінності та чесності суб'єктів внутрішнього контролю
	Безперервності та вдосконалення – використання найпрогресивніших методів контролю
	Альтернативності – вибір найбільш оптимальних управлінських рішень на основі контрольної-аналітичної інформації щодо резервів фінансово-економічної стійкості та результативності з усіх наявних альтернатив
	Результативності – оцінка якості та результативності внутрішнього контролю
Гнучкості	Враховання змін контрольного середовища під час формування інформаційного забезпечення
Методичне забезпечення	Методи обліку, контролю, планування, аналізу, внутрішнього аудиту, моніторингу
Організаційне забезпечення	Політика внутрішнього контролю
	Розподіл повноважень
	Правила делегування повноважень функцій контролю
	Оцінка якості внутрішнього контролю

Контрольні процедури здійснюються на всіх стадіях процесу управління діяльністю підприємства, а саме:

1) на стадії планування – оцінювання оптимальності різних варіантів планових рішень і їх відповідності загальній стратегії розвитку підприємства; оцінка ризиків та наслідків недосягнення підприємством своїх цілей;

2) на стадії організації процесу реалізації планового рішення – контроль за ходом процесу, своєчасне виявлення відхилень та реагування на них;

3) на стадії обліку – контроль наявності та руху майна; ефективне використання виробничих ресурсів відповідно до затверджених норм і нормативів; оцінка доцільності та законності здійснення господарських операцій;

4) на стадії аналізу – оцінка інформації про результати виконання управлінських рішень.

Внутрішній контроль здійснюється як попередній, поточний (оперативний) і подальший. Він може бути документальним, фактичним і комбінованим, проводиться як ревізія, тематична перевірка, службове розслідування, тощо. Детальну класифікацію видів контролю з їх характеристикою наведено у додатку Л. Основні етапи процесу організації системи внутрішнього контролю на підприємстві наведено на рисунку 3.2.

Слід зазначити, що залучення до процесу внутрішнього контролю безпосередньо працівників (персоналу) самого підприємства є дуже доцільним з наступної точки зору:

– вони більш за все зацікавлені в досягненні цілей підприємства та підвищення результативності його діяльності;

– для них немає необхідності вникати у питання організації виробництва й реалізації продукції на підприємстві – вони професійно інформовані про це, що дає можливість вирішувати виникаючі проблеми швидко та оперативно.

При необхідності, враховуючи те, що працівники підрозділів підприємства адаптовані до внутрішнього середовища, а рівень їх кваліфікації саме визначає його стан (вони можуть не звернути уваги на деякі суттєві недоліки), до виконання контрольної функції періодично можна залучати зовнішніх експертів.

Це вимагатиме додаткових витрат, однак може бути досить ефективним заходом з підвищення результативності.

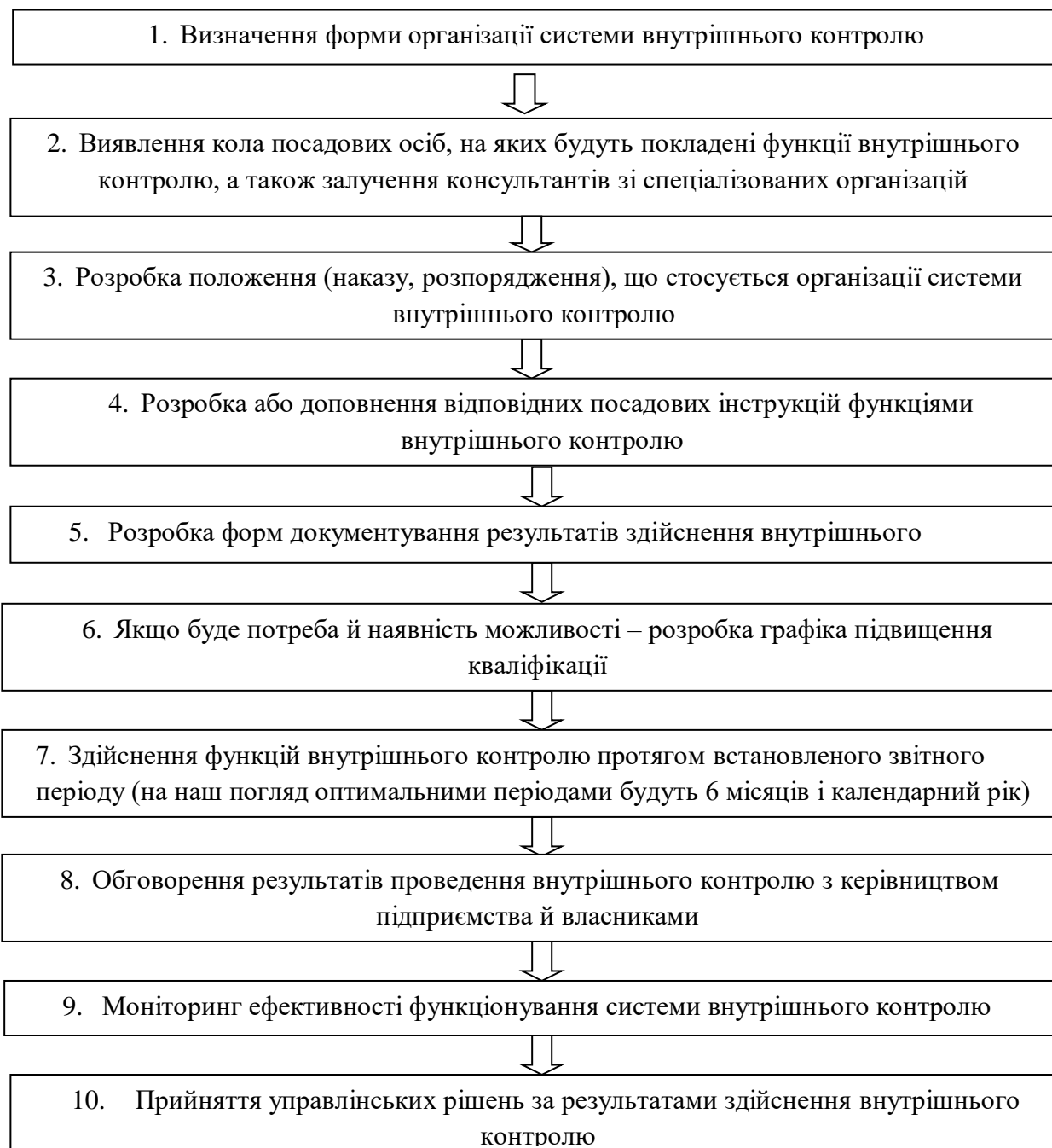


Рисунок 3.2 – Основні етапи процесу організації системи внутрішнього контролю на підприємстві

Виходячи із раніше викладеного матеріалу, внутрішній контроль є одним із найважливіших аспектів управління підприємством. Саме він забезпечує

перевірку виконання та ефективності управлінських рішень; контроль за наявністю та використанням ресурсів; виявлення та усунення відхилень у фінансово-господарській діяльності, а також системі бухгалтерського обліку. На кожному етапі функціонування підприємства дається об'єктивна оцінка результативності та ефективності його діяльності, визначаються резерви її зростання. Невід'ємною частиною внутрішнього контролю діяльності підприємства є внутрішній аудит, з допомогою якого оцінюється ефективність системи внутрішнього контролю, здійснюється аналіз і оцінка якості виконання покладених на цю систему функцій.

Таблиця 3.8 – Рекомендовані заходи з удосконалення методик оцінки результативності діяльності підприємства та визначення шляхів її зростання

Захід	Методи здійснення заходів	Цілі, що досягаються	Показники ефективності, що характеризують результат
1	2	3	4
<p>3.1 Впровадження методики оцінки зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства та визначення стратегічних напрямків зростання результативності його діяльності</p>	<p>Визначено чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які визначають результативність діяльності підприємства; здійснено їх бальну з висновками щодо конкурентної позиції підприємства на ринку</p>	<p>Своєчасна ідентифікація та оцінка впливу зовнішніх й внутрішніх факторів на результативність діяльності підприємства сприяє розробці ефективної стратегії його розвитку в подальшому</p>	<p>Запропоновано стратегічні напрямки діяльності підприємства – утримання ринкових позицій та розвиток нових продуктів; налагодження процесу виробництва, орієнтованого на внутрішній ринок, використання маркетингових інновацій</p>
<p>3.2 Застосування експрес-діагностики фінансового стану підприємства</p>	<p>Експрес-діагностика фінансової стійкості підприємства на основі трьохкомпонентного показника: <math>S = \{ \text{надлишок (+) або дефіцит (-) власних коштів; надлишок (+) чи дефіцит (-) власних та довгострокових позикових коштів; (надлишок (+) чи дефіцит (-) загальних коштів) \}</math></p>	<p>Достовірна оцінка фінансового стану господарюючої одиниці в умовах економічної кризи підвищує ефективність управління. Вона надає можливість визначити, до якого саме типу поточної фінансової стійкості належить досліджуване підприємство, виділити сценарії його розвитку, сформувати у загальному вигляді «дерево цілей» його фінансової стратегії</p>	<p>За проведеними розрахунками можна зробити наступні висновки: величина оборотних активів в 2020 році порівняно із 2019 роком зменшується на 13,23 %; запаси підприємства – на 22,67 %; власний капітал підприємства – на 29,34 %. Підприємство для господарських потреб брало довгострокові кредити. У зв'язку з цим в 2019 році довгострокові зобов'язання збільшились на 7,45 %, а в 2020 році – 27,8 %. Попри спадну тенденцію багатьох показників, величина матеріально-виробничих запасів менше суми власних оборотних коштів та кредиторської заборгованості. Керівництву необхідно підтримувати наявний рівень фінансової стійкості підприємства <b>У</b> разі відсутності адекватних управлінських рішень, можливе погіршення стану фінансової стійкості</p>

Продовження таблиці 3.8

1	2	3	4
3.3 Впровадження CVP-аналізу для аналітичного моделювання поведінки витрат та планування фінансових результатів діяльності підприємства	Застосування інструментарію аналітичного моделювання, а саме коефіцієнту покриття, запасу надійності, коефіцієнту беззбитковості, коефіцієнту запасу фінансової міцності та інших	CVP-аналіз є ефективним інструментом поточного управління господарською діяльністю. Він забезпечує оперативний контроль за рахунок представлення сигнальної інформації; орієнтує адміністрацію на пошук оптимальних рішень шляхом адаптування виробничої програми до змінних умов ринку; дозволяє визначити величину прибутку при різних обсягах реалізації продукції та відшукати найвигідніше співвідношення між змінними та постійними витратами, ціною й обсягом діяльності	За проведеними розрахунками визначено, що лише у 2018 році маржинальний дохід перевищує постійні витрати підприємства. Коефіцієнт беззбитковості зростає з 0,996 у 2018 році до 1,565 у 2020 році. Запас фінансової стійкості підприємства зменшується. Резервом подолання негативних тенденцій та зростання результативності фінансово-господарської діяльності підприємства ПрАТ «КАЛИНА» є розробка нових виробів. При складанні планової калькуляції на нові вироби, доцільно використовувати метод неповного обліку витрат, за яким розрахунок необхідного рівня цін на продукцію, рентабельності та «точки беззбитковості» можна здійснити не проводячи розподілення постійних витрат
3.4 Організація системи внутрішнього контролю на підприємстві	Детально описано елементи парадигми системи внутрішнього контролю (мета, задачі, об'єкти, суб'єкти, принципи, методичне та організаційне забезпечення.; визначено стадії, види, та основні етапи процесу організації впровадження системи на підприємстві	Інформаційне забезпечення системи управління, забезпечення ефективного використання ресурсів і потенціалу підприємства	Підвищення ефективності та результативності процесу управління на підприємстві

## ВИСНОВКИ

Своєчасне і досконале оцінювання результативності діяльності підприємства дозволяє менеджменту підприємства оцінити перспективи його подальшого розвитку, виявити проблемні зони, а також проаналізувати ефективність обраної стратегії. Визначення результативності функціонування і розвитку підприємства є невід'ємною складовою механізму забезпечення сталості його конкурентних позицій в ринковому суперництві, важливим інструментом удосконалення системи планування і контролю виробничо-збутової діяльності. Саме поняття «результат» стосовно організації є широким і різнобічним, а вибір критеріїв оцінки результатів і створення самої системи управління результативністю підприємством за умов проведення комплексу організаційних та економічних змін залишається проблемою як в сучасній науковій літературі, так і на практиці. Під результативністю слід розуміти сукупний результат функціонування системи менеджменту з врахуванням усіх її елементів та потенціал для можливого розвитку підприємства.

Основними методичними інструментами забезпечення результативності вважаються: самоаудит організації, поглиблена діагностика діяльності, самооцінка та впровадження її результатів, бенчмаркінг. Основна ідея при цьому полягає в тому, що організація повинна враховувати внутрішні і зовнішні фактори діяльності, які впливають на результативність, ефективність, економічність і гнучкість своєї організації. Системи управління результативністю традиційно оперують чотирма групами показників – фінансовими, обліковими (витратними), ринковими і управлінськими.

У відповідності до теми дослідження, у магістерській роботі в першому розділі роботи було визначено сутність категорії «результативність діяльності підприємства», досліджено зв'язок між термінами «результативність» та «ефективність»; узагальнено теоретичні підходи щодо визначення критеріїв формування системи показників оцінки результативності діяльності

підприємства. Теоретичною та методологічною основою проведеного дослідження були ключові положення економічної думки, методи, основні принципи, підходи загальносистемного економічного аналізу, а також законодавча й нормативна база з питань функціонування легкої промисловості.

Об'єктом дослідження другого розділу магістерської роботи була оцінка результативності діяльності підприємства легкої промисловості ПрАТ «КАЛИНА» та напрямки її удосконалення в сучасних умовах господарювання.

У світовому масштабі легка промисловість має постійно зростаючий ринок. До її головних гравців відносять: Китай – це провідний гравець (займає 1/4 світової промисловості з виробництва текстильної продукції); Німеччина, Іспанія, Франція, Італія – європейський ринок (понад 1/5 світового ринку); Індія – виробляє понад 6% від глобального ринку. Майже 80% випуску продукції легкої промисловості ЄС виробляється у шести країнах: Італії, Німеччині, Іспанії, Франції, Великій Британії і Португалії. Легка промисловість в Україні забезпечує 5% бюджетних надходжень, 2,6 % експорту України. Має величезний потенціал зростання завдяки високоосвіченій робочій силі. У галузі легкої промисловості України функціонує понад 10 тисяч підприємств. Малий та середній бізнес значно переважає за кількістю над великими підприємствами. Згідно даних сайту Державної служби статистики України, легка промисловість України продемонструвала досягнення піку зростання реальних обсягів реалізації продукції до 2018 року та поступове зниження у наступних роках. До основних причин можна віднести фінансову кризу, нерівноправність в системі оподаткування, існування «тіньового» імпорту, що призводить до зниження конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та споживчого попиту. В 2020 році криза поглибилась через процеси спричинені пандемією коронавірусу (запровадження жорстких міжнародних обмежувальних заходів) та проблеми пов'язані із поставками сировини. Причому проблема гострої сировинної імпортозалежності багатьох компаній щодо поставок сировини, комплектуючих, окремих товарів, зокрема від Китаю, вийшла на перший план. До пандемії 75% швейного виробництва в

Україні працювало на давальницьких схемах на Захід, натепер чимало компаній втратили свої замовлення. Про розвиток кризових процесів у легкій промисловості свідчать й результати дослідження представлені у додатках. За результатами роботи у 2020 році обсяги виробництва легкої промисловості скоротилися на 6,1%, експорту – на 9%, а імпорту – на 5,3% до 2019 року. Обсяг експорту склав близько 1,08 млрд дол. США, або 2,2% у структурі товарного експорту України. За розвитком легкої промисловості Україна відстає від Польщі – у 6 разів, від Німеччини – у 21 раз, а від Італії – у 73 рази.

Підприємство ПрАТ «КАЛИНА» було створене згідно чинного законодавства України на підставі рішення зборів засновників від 8 вересня 2000 року, та зареєстровано Калинівською районною державною адміністрацією Вінницької області відповідно до свідоцтва від 22 вересня 2000 року. Згідно до рішення позачергових загальних зборів акціонерів від 14 жовтня 2010 року, та у відповідності до Закону України «Про акціонерні товариства», воно продовжує свою діяльність як приватне акціонерне товариство «КАЛИНА». Організаційно-виробнича структура підприємства складається із підготовчої дільниці, розкрійної дільниці, швейної дільниці, оздоблювальної дільниці та інших господарських й адміністративних підрозділів. Товариство, згідно статуту, здійснює зовнішньоекономічну діяльність на підставі валютної самокупності та самофінансування.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «КАЛИНА» дозволив зробити наступні висновки:

а) на протязі досліджуваного періоду віддача сукупного економічного потенціалу підприємства найкращою була в 2018 році. В 2020 році ефективність використання ресурсів (основних виробничих фондів, оборотних коштів, персоналу) зменшується;

б) в 2018 році було реалізовано продукції на загальну суму 30899,9 тис. грн у діючих цінах. В 2020 році підприємство спромоглось реалізувати продукції тільки на 24640,4 тис. грн. Зокрема у 2019 році порівняно із 2018 роком доходи збільшилися на 4,21 %, в 2020 році порівняно з 2019

роком доходи зменшились на 23,48 %. Основним видом підприємства є пошиття одягу з давальницької сировини: сорочок чоловічих та блуз жіночих. Частка експорту в загальному обсязі продажів склала в 2019 році 99,7 %, а в 2020 році – 93,5%. Основними ринками збуту в 2019 році були Німеччина та Румунія, в 2020 році – Німеччина;

в) на підприємстві щорічно оновлюються та переоцінюються основні фонди. Для покращення якості виготовленої продукції товариством в 2018 році було закуплено дві швейні машини JukiLBH1790ANS (петельні) та пральну машину ELECTROLUX 1056. В 2019 році було закуплено комп'ютерну техніку, швейні машини Juki LBH1790ANS та інші основні засоби на загальну суму 518 тис. грн. У 2020 році з метою зменшення забруднення навколишнього середовища та розподілу виробничих та побутових відходів було введено в експлуатацію споруду для сортування та тимчасового зберігання сміття вартістю 21,4 тис. грн. Проте коефіцієнт зносу основних фондів в 2020 році досить високий – 0,69. Для підтримання основних засобів в гарному технічному стані на підприємстві проводять поточні й капітальні ремонти;

г) на підприємстві працює досвідчений та кваліфікований колектив. Середньооблікова чисельність штатних працівників щорічно скорочується. В 2020 році на підприємстві працювало 248 осіб. Середньорічна заробітна плата одного працівника мала тенденцію до зростання в 2019 році. Середньорічний виробіток одного працюючого в 2019 році зростав, а в 2020 році – зменшувався. Отже ефективність використання трудових ресурсів в цей період зменшується;

д) суттєвих структурних зрушень в операційних витратах за 2018 – 2020 роки не відбувалось: діяльність підприємства є трудомісткою та капіталомісткою;

е) витратомісткість продукції фабрики є досить високою, і в 2020 році дорівнює 1,14 грн;

ж) аналіз фінансового стану показав, що за досліджуваний період показники ліквідності знаходяться в межах рекомендованих значень,

підприємство є платоспроможним;

з) прибутковою та рентабельною діяльністю була лише в 2018 році: нерозподілений прибуток склав 9526,9 тис. грн, чистий прибуток – 25,9 тис. грн. У 2019 та 2020 роках чистий збиток 3053,3 тис. грн та 3353,3 тис. грн.

Таким чином, дослідивши діяльність підприємства за останні три роки можна зробити висновок, що незадовільний стан економіки країни, падіння платоспроможності населення, нестабільність політичного стану призвело до зменшення його економічного потенціалу в 2020 році.

В третьому розділі роботи розроблено заходи підвищення ефективності та результативності діяльності підприємства, а саме:

1) впровадження методики оцінки зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства та визначення стратегічних напрямків зростання результативності його діяльності;

2) застосування експрес-діагностики фінансового стану підприємства;

3) впровадження СVP-аналізу для аналітичного моделювання поведінки витрат та планування фінансових результатів діяльності підприємства;

4) організація системи внутрішнього контролю на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання наукових розробок та методичних рекомендацій щодо оптимізації економічних витрат та підвищення результативності господарської діяльності ПрАТ «КАЛИНА».

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ**

- 1 Афанасьєв М. В. Економічна діагностика: (навч. метод. посіб.) / М. В. Афанасьєв, Г. В. Білоконенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 296 с.
- 2 Баженова О. Оцінка галузевого впливу Угоди про зону вільної торгівлі між Україною та ЄС [Електронний ресурс] / О. Баженова, А. Бочі, В. Поворозник // Київ : Фонд ім. Фрідріха Еберта, 2018. – Режим доступу: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/15248.pdf>
- 3 Батрак О.В. Діагностика фінансової результативності підприємств з виробництва одягу: проблеми макро- і макрорівня [Електронний ресурс] / О.В. Батрак // Інвестиції: практика та досвід. Економічна наука. – 2020. – № 5 – 6. – С.47 – 53. – Режим доступу: [http://www.investplan.com.ua/pdf/5-6\\_2020/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/5-6_2020/9.pdf)
- 4 Гавриленко Т.В. Перспективи розвитку легкої промисловості України в умовах нестабільного зовнішнього середовища [Електронний ресурс] / Т.В. Гавриленко, І.В. Бродюк // **Економічні горизонти**. 2018. – № 1. – С. 28 – 34. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/fineconsm\\_2018\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/fineconsm_2018_1_5)
- 5 Гуцаленко Л. В. Внутрішньогосподарський контроль: навч. посіб. / Л. В. Гуцаленко, М. М. Коцупатрий, У. О. Марчук. – Київ: «Центр учбової літератури», 2014. – 496 с.
- 6 Дікань Л. В. Внутрішньогосподарський контроль. Конспект лекцій./ Л. В. Дікань, Н.М. Шульга. – Харків: ХНЕУ, 2009. – 60 с.
- 7 Іваненко В.І. Економічний аналіз господарської діяльності: Підручник / В.І. Іваненко, М.А. Болюх. – К.: ЗАТ «НІЧЛАВА», 2001. – 309 с.
- 8 Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: [монографія] / Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова. – Харків: ІНЖЕК, 2008. – 352 с.
- 9 Касьян Л.Е. Стан та перспективи розвитку легкої промисловості України [Електронний ресурс] / Л.Е. Касьян // **Науковий вісник УжНУ**. – Вип. 6. Ч. 1. – С. 147 – 150. – Режим доступу: <http://www.visnyk->

econom.uzhnu.uz.ua/archive/6\_1\_2016ua/6\_1\_2016.pdf#page=155

10 Кащена Н.Б. Ділова активність підприємства: сутність та методика аналізу: [монографія] / Н. Б. Кащена, О. О. Горошанська, Т. В. Польова. – Х.: Видавництво Іванченка І.С, 2019. – 196 с.

11 Козлова О. С. Методика оцінки фінансової стійкості підприємства / О. С. Козлова // Молодий вчений. Серія: «Економічні науки». – 2019. – № 10 (50) – С. 914 – 918

12 Корінько М. Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація: моногр. / М. Д. Корінько. – Київ: ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2007. – 429 с.

13 Костенко Т. Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: навч. посіб. / Т. Д. Костенко, Е. О. Підгора, В. С. Рижиков. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 400 с.

14 Косянчук Т. Ф. Результативність діяльності підприємства та її діагностика / Т.Ф. Косянчук, Ю.Г. Галкіна. // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 3, Т. 1. – С. 121–124.

15 Косянчук Т.Ф. Економічна діагностика: навчальний посібник / Косянчук Т.Ф., Лук'янова В.В., Майорова Н.І., Швид В.В. – Львів: Новий Світ-2000, 2007. – 452 с.

16 Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид. [текст]: навч. посіб. / І. В. Кривов'язюк. – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 456 с.

17 Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства: монографія / А. В. Куценко. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 205 с.

18 Мицак О. Удосконалення механізму управління фінансовими результатами підприємства [Електронний ресурс] / О. Мицак, Н. Ковтун, О. Лихач // . Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. – 2019. – С. 115 – 122. – Режим доступу: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/56/587.pdf>

19 Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства : монографія / О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2008. – 262 с.

20 Офіційний сайт Асоціації підприємств легкої промисловості «Укрлегпром». – Режим доступу: [http://ukrlegprom.org.ua/statistika\\_analitika\\_ukrlegpromu.html](http://ukrlegprom.org.ua/statistika_analitika_ukrlegpromu.html)

21 Офіційний сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

22 Покропивний С.Ф. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність / С. Ф. Покропивний, В. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2001. – 352 с.

23 Поліщук Є.А. Методика розрахунку ключових показників ефективності (КРІ) використання різних фінансово-кредитних інструментів підприємствами МСБ [Електронний ресурс] / Є. А. Поліщук, А. І. Іващенко // Ефективна економіка. – 2019. – Режим доступу: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2\\_2019/11.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2019/11.pdf)

24 Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємств: навч. посіб. / Г. В. Савицька. – К.: Знання, 2004. – 654 с.

25 Сергійчук С.І. Стан і перспективи розвитку малих та середніх підприємств у легкій промисловості України [Електронний ресурс] / С.І. Сергійчук, О.А. Іщенко, І.І. Дубинська // Економіка та управління національним господарством. – Випуск 54. – С.60 – 67. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32843/bses.54-9>

26 Тарасенко Н. В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства: навч. посіб. / Н. В. Тарасенко. – Львів: «Новий Світ – 2000», 2014. – 699 с.

27 Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. Навч.посібник / О.О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2005. – 581с.

28 Тесленок І.М. Сучасні підходи до визначення результативності управління підприємством / І.М. Тесленок , О.В. Михайлова, О. П. Богаченко // Економічний вісник Донбасу № 1 (27). – 2012. – С. 208 – 212

29 Тищенко А.Н. Экономическая результативность деятельности

предприятий: Монография / А. Н. Тищенко, Н. А. Кизим, Я. В. Догадайло. – Х.: ИД «ИНЖЕК», 2005. – 144 с.

30 Ткаченко С.М. Стратегії забезпечення беззбитковості та економічної стійкості аграрних підприємств [Електронний ресурс] / С.М. Ткаченко // Інвестиції: практика та досвід. Економічна наука. – 2015. – №3. – С. 71 – 75. – Режим доступу:[http://www.investplan.com.ua/pdf/3\\_2015/18.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2015/18.pdf)

31 Ткачук Г.Ю. Оцінка ділової активності підприємства / Г.Ю. Ткачук // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2018. – Вип. 13. – Ч. 4. – С. 88 – 90.

32 Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособие. / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Эксмо, 2004. – 544с.

33 Харченко С.В. Управлінські аспекти забезпечення результативності і використання потенціалу підприємства / С.В. Харченко. // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 8(98). – С. 141 – 149.

34 Чумаченко М. Г. Економічний аналіз: навч. посіб. / М. А. Болюх, В.З. Бурчевський, М. І. Горбаток, М. Г. Чумаченка. – К.: КНЕУ, 2007. – 560 с.

35 Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник /З.Є. Шершньова. – Київський національний економічний університет. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 700с.

36 Шляга О. В. Шляхи підвищення ефективності роботи підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Шляга, М. В. Гульцев. // Запорізька державна інженерна академія – 2014. – С. 66 – 75. – Режим доступу:[http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_7\\_066.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_066.pdf)

## ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Показники, які характеризують результативність діяльності підприємства [23]

№	Назва показника	Формула для визначення	Стратегічна мета
1	2	3	4
Показники, які характеризують результативність діяльності підприємства у сфері управління фінансами			
1	Динаміка прибутковості	чистий прибуток звітного року / чистий прибуток попереднього року	Підвищення результативності операцій
2	Динаміка грошового потоку	чистий грошовий потік звітного року / чистий грошовий потік попереднього року	Підвищення результативності операцій
3	Платіжна дисципліна дебіторської заборгованості	виторг від реалізації звітного року / дебіторська заборгованість звітного року	Підвищення результативності операцій
4	Платіжна дисципліна кредиторської заборгованості	виторг від реалізації звітного року / кредиторська заборгованість звітного року	Підвищення результативності операцій
5	Частка доходу від нових продуктів чи послуг	дохід від інноваційних продуктів чи послуг / виторг від реалізації	Підвищення прибутковості
6	Прибутковість від нових продуктів чи послуг	операційний прибуток від інноваційних продуктів чи послуг / операційний прибуток	Підвищення прибутковості
7	Прибутковість одного співробітника (грн / особу)	чистий прибуток / чисельність працівників	Підвищення прибутковості
8	Частка неприбуткових клієнтів	чисельність дебіторів серед клієнтів / загальна чисельність клієнтів	Підвищення результативності операцій
9	Рівень доходу на одного співробітника	чистий дохід від реалізації / чисельність працівників	Підвищення прибутковості
10	Середні витрати на клієнта (грн)	витрати загальні / загальна чисельність клієнтів	Підвищення результативності операцій
Показники, які характеризують результативність технологічних процесів			
1	Технологічна доступність	час роботи технічно справного обладнання / сумарний час роботи обладнання	Підвищення результативності операцій
2	Частка технологічних інновацій	інноваційні технології / загальні технології	Впровадження інновацій
3	Частка справних виробничих потужностей	справні виробничі потужності / загальні виробничі потужності підприємства	Підвищення результативності операцій
4	Ефективність виробництва нових продуктів	час розробки та виводу нового продукту / сумарний час виробництва продукції	Впровадження інновацій

Продовження таблиці А.1

1	2	3	4
5	Загальна продуктивність логістики	відвантажена товарна продукція / сумарна товарна продукція	Підвищення результативності операцій
6	Динаміка виробництва нових продуктів	інноваційна продукція звітного періоду / інноваційна продукція попереднього періоду	Підвищення результативності операцій
7	Частка якісно завершених проектів	завершені проекти / загальна кількість проектів	Підвищення результативності операцій
8	Частка проектів, виконаних з порушеннями	проекти, виконані з порушеннями / загальна кількість проектів	Підвищення результативності операцій
9	Ефективність виконання плану по виробництву	обсяг виробництва фактичний / обсяг виробництва плановий	Підвищення результативності операцій
10	Ефективність виконання проектів	проекти, виконані вчасно і в повному обсязі / загальна кількість проектів	Підвищення результативності операцій
Результативність управління людським капіталом			
1	Коефіцієнт загрузки персоналу	час, витрачений на виробництво / загальний час до готовності продукції	Підвищення результативності операцій
2	Рівень задоволеності персоналу	премії та мотивація / чисельність працівників	Підвищення продуктивності праці
3	Продуктивність праці	виторг від реалізації / загальний час на виробництво	Підвищення результативності операцій
4	Рівень плинності персоналу	чисельність працівників звітного року / чисельність працівників попереднього року	Підвищення результативності операцій
5	Частка висококваліфікованих працівників	чисельність висококваліфікованих працівників / чисельність працівників	Підвищення продуктивності праці
6	Рівень результативності підвищення кваліфікації	час, витрачений на підвищення кваліфікації персоналу / загальний час залучення персоналу	Підвищення продуктивності праці
7	Динаміка продуктивності праці	продуктивність праці звітного року / продуктивність праці попереднього року	Підвищення результативності операцій
8	Індикатор якості праці	кількість виробленої продукції без браку / загальна кількість виробленої продукції	Підвищення результативності операцій
9	Коефіцієнт від'ємної характеристики праці	кількість виробленої продукції з браком / загальна кількість виробленої продукції	Підвищення результативності операцій
10	Динаміка підвищення якості праці	кількість виробленої продукції без браку у звітному році / кількість виробленої продукції без браку попереднього року	Підвищення продуктивності праці

Продовження таблиці А.1

1	2	3	4
Система показників, які характеризують результативність бізнес-процесів			
1	Частка підприємства на ринку	виручка від реалізації продукції підприємства / загальна виручка від реалізації продукції на ринку	Підвищення прибутковості
2	Надлишок запасів	виробничі запаси фактичні / виробничі запаси нормативні	Підвищення результативності операцій
3	Ефективність виробничого циклу	чистий прибуток / обсяг виробництва	Підвищення продуктивності праці
4	Показник наявності асортименту за інноваціями	асортимент за інноваціями / загальний асортимент	Впровадження інновацій
5	Динаміка ціноутворення	ціна звітного року / ціна попереднього року	Підвищення прибутковості
6	Моніторинг виконаних проектів	фактично виконані проекти / заплановані проекти	Підвищення результативності операцій
7	Кількість порушень графіка роботи	час відхилення від графіку / запланований час на виконання робіт	Підвищення результативності операцій
8	Частка втрат: брак, простої, перерви і таке інше	витрати на брак / загальні витрати	Підвищення прибутковості
9	Частка високоякісної продукції	обсяг високоякісної продукції / загальний обсяг продукції	Підвищення результативності операцій
10	Динаміка залучених клієнтів	загальна чисельність клієнтів звітного року / загальна чисельність клієнтів попереднього року	Підвищення прибутковості
Показники, які характеризують управління кредитоспроможністю підприємства (фінансової незалежності та ділової репутації)			
1	Коефіцієнт фінансової незалежності	власний капітал / загальні активи підприємства	Підвищення фінансової надійності компанії
2	Динаміка власного капіталу	власний капітал звітного року / власний капітал попереднього року	Підвищення фінансової надійності компанії
3	Рівень кредитоспроможності	чистий прибуток / загальні активи підприємства	Підвищення прибутковості
4	Гудвіл	балансова вартість гудвілу / загальні активи підприємства	Підвищення фінансової надійності компанії
5	Динаміка вартості бізнесу	вартість звітного року / вартість попереднього року	Підвищення фінансової надійності компанії
6	Виконання плану розвитку компанії	чистий прибуток фактичний > чистий прибуток плановий	Підвищення прибутковості

Кінець таблиці А.1

1	2	3	4
7	Динаміка майна підприємства	загальні активи звітнього року / загальні активи попереднього року	Підвищення результативності операцій
8	Динаміка резервів	резервний капітал звітнього року / резервний капітал попереднього року	Підвищення фінансової надійності компанії
9	Частка кредитів у зобов'язаннях підприємства	кредити банків/ (поточні зобов'язання + довгострокові зобов'язання)	Підвищення фінансової надійності компанії
10	Динаміка терміну повернення кредитів	термін оборотності кредиторської заборгованості звітнього року / термін оборотності кредиторської заборгованості попереднього року	Підвищення результативності операцій

## ДОДАТОК Б

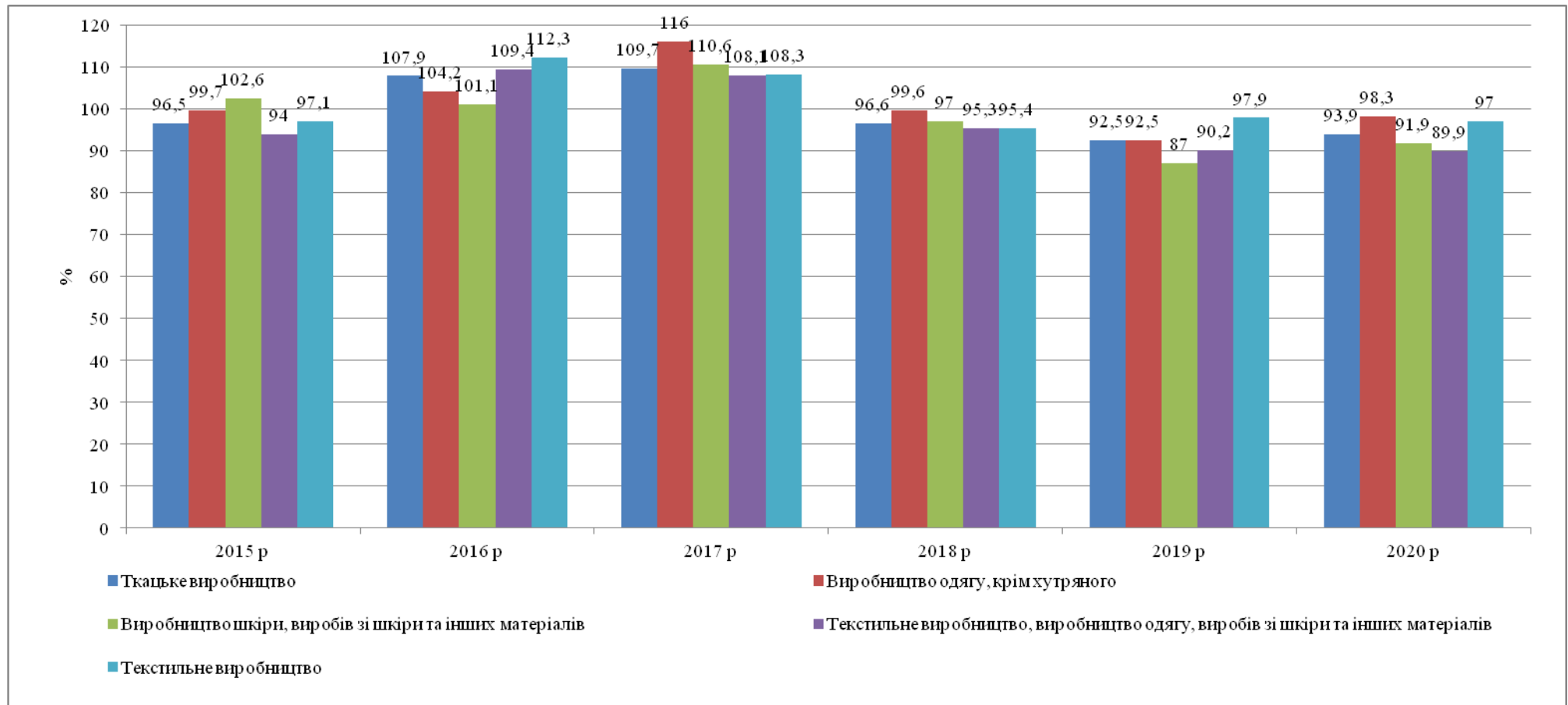


Рисунок Б.1 – Індекси промислової продукції легкої промисловості за видами діяльності за 2015 – 2020 роки  
(у відсотках до попереднього року) [20]

## ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Обсяги реалізованої продукції легкої промисловості України з урахуванням експорту в 2019 році (без ПДВ та акцизу) [3]

Показники	всього реалізовано, млн грн	Експорт	
		млн грн	%
<b>Легка промисловість, млн грн, у т. ч.:</b>	<b>24714,2</b>	<b>9834,4</b>	<b>39,8%</b>
<b>Текстильне виробництво, у т. ч.:</b>	<b>8438,9</b>	<b>2864,4</b>	<b>33,9%</b>
Ткацьке виробництво	924,0	85,1	9,2%
Виробництво інших текстильних виробів	7186,3	2558,9	35,6%
<b>Виробництво одягу, у т.ч.:</b>	<b>10006,4</b>	<b>4012,7</b>	<b>40,1%</b>
Виробництво одягу, крім хутряного	8925,2	3746,6	42,0%
Виготовлення виробів із хутра	11,9	0,0	0,0%
Виробництво трикотажного та в'язаного одягу	1069,3	266,1	24,9%
Виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	6268,9	2957,3	47,2%

Таблиця В.2 – Індекси промислової продукції легкої промисловості за 2020 рік у розрізі підгалузей (відсотків до відповідного періоду 2019 року) [20]

	Січень	Січень / Лютий	Січень / Березень	Січень / Квітень	Січень / Травень	Січень / Червень	Січень / Липень	Січень / Серпень	Січень / Вересень	Січень / Жовтень	Січень / Листопад	Січень / Грудень
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	106,1	103,3	96,1	87,1	82,2	83,9	86,3	87,2	90,4	91,4	92,3	93,9
<b>Текстильне виробництво</b>	<b>115,5</b>	<b>108,6</b>	<b>98,1</b>	<b>89,6</b>	<b>84,4</b>	<b>85,5</b>	<b>88,8</b>	<b>90,3</b>	<b>94,2</b>	<b>96,1</b>	<b>97,2</b>	<b>98,3</b>
Ткацьке виробництво	73,2	79,5	78,5	77,9	80,1	81,8	84,8	86,2	88,4	88,8	89,3	91,9
Виробництво інших текстильних виробів	125,0	113,8	100,7	91,5	85,1	86,2	89,3	90,9	95,2	97,5	98,6	99,6
Виробництво одягу	95,6	94,7	90,4	84,4	81,4	82,7	84,3	84,3	86,7	87,3	87,8	89,6
Виробництво одягу, крім хутряного	94,1	93,6	89,7	84,1	81,3	82,7	84,5	84,6	86,9	87,4	88,0	89,9
Виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	118,3	115,0	105,3	89,5	81,2	84,5	87,3	89,2	93,0	94,1	95,3	97,0
Дублення шкур і оздоблення шкіри; виробництво дорожніх виробів, сумок, та інших виробів; вичинка та	139,2	133,8	125,4	106,2	95,1	100,3	104,0	109,7	115,0	116,6	119,7	121,7

<b>фарбування хутра</b>												
<b>Виробництво взуття</b>	<b>103,9</b>	<b>101,8</b>	<b>91,6</b>	<b>78,5</b>	<b>72,2</b>	<b>73,9</b>	<b>76,0</b>	<b>75,8</b>	<b>78,6</b>	<b>79,2</b>	<b>78,9</b>	<b>80,4</b>

## ДОДАТОК Г

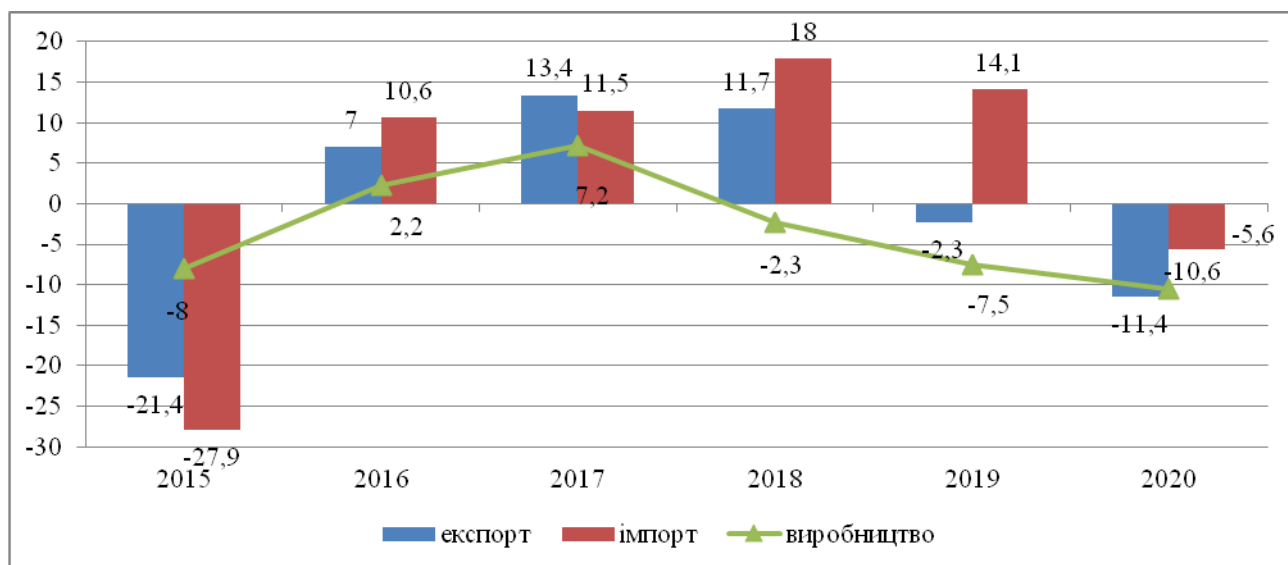


Рисунок Г.1 – Динаміка приросту (спаду) показників у % до відповідного періоду попереднього року [20]

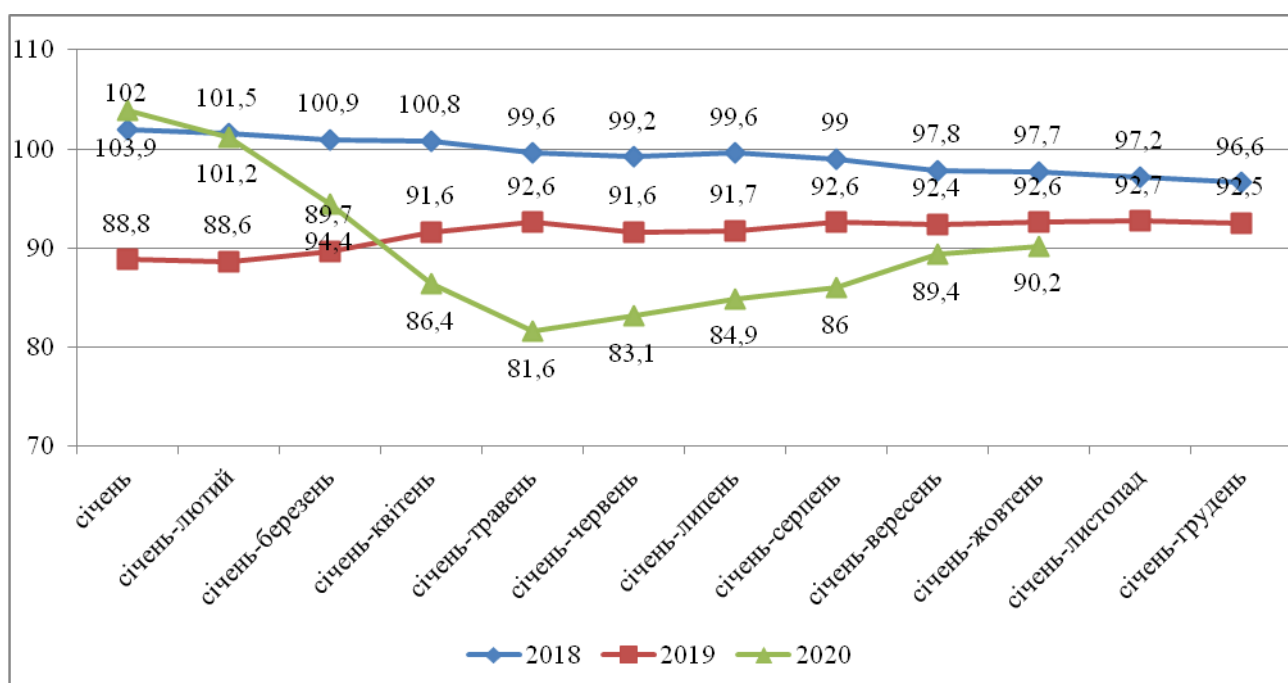


Рисунок Г.2 – Вплив Covid-19 на галузеве виробництво (динаміка у % до відповідного періоду попереднього року) [20]

## ДОДАТОК Д

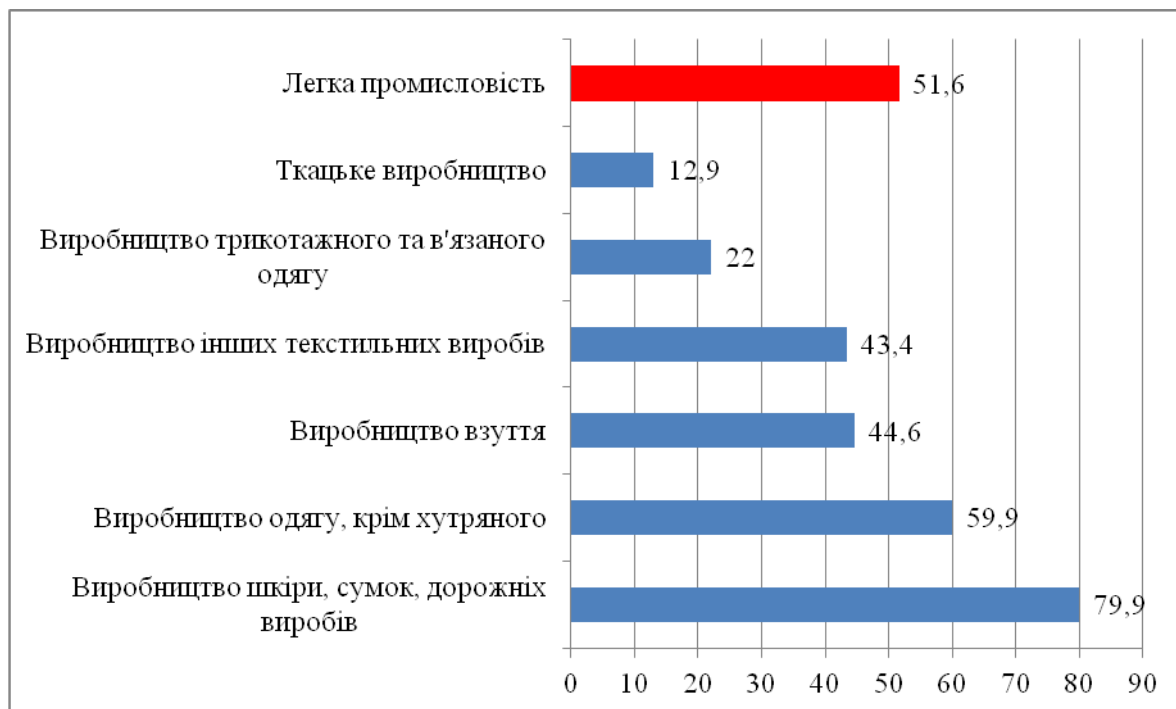


Рисунок Д.1 – Галузева експортоорієнтованість на початку 2020 року [20]

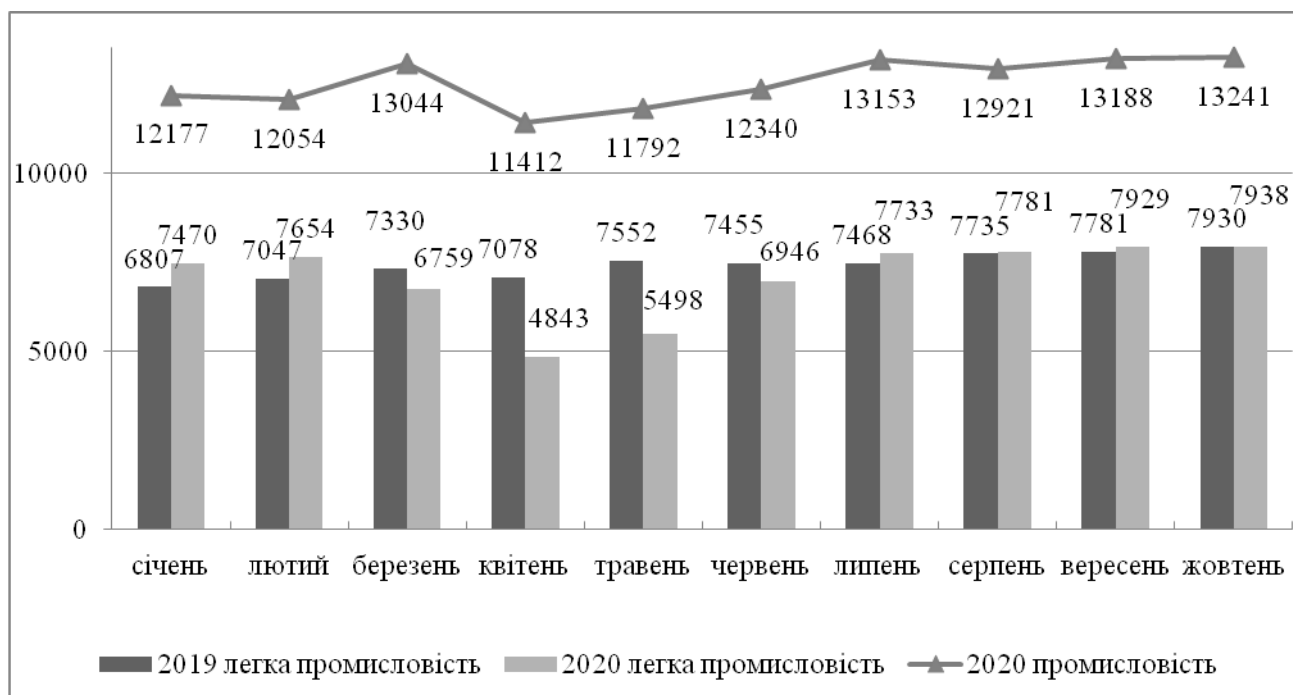


Рисунок Д.2 – Середня заробітна плата за місяць 2019 – 2020 роки [20]

## ДОДАТОК Е

Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва ПрАТ «КАЛИНА»  
за 2018 – 2020 роки

## ДОДАТОК Ж

Таблиця Ж.1 – Розробка стратегій підвищення результативності діяльності підприємства

Напрямок	Стратегічна перспектива	Очікувані результати
1. Клієнти	Стратегія утримання ринкових позицій та стратегія розвитку нових продуктів на базі існуючої технології та наявного досвіду. Стратегія розвитку товару та удосконалення перспективних напрямків діяльності, а саме налагодження процесу виробництва, орієнтованого на внутрішній ринок	Збільшення обсягів продажу, підвищення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках
2. Фінанси	Раціональне використання банківських кредитів	Зростання прибутковості власного капіталу за рахунок ефекту фінансового левериджу
	Додаткова емісія акцій через публічне розміщення на фондових ринках	Отримання додаткових фінансових ресурсів без збільшення залежності від позикового капіталу
3. Маркетинг	Зміна каналів продажів оф-лайн на он-лайн та соціальні мережі; переформатування роботи підприємства на формат студії, щоб знімати ролики для YouTube, Instagram; застосування діджитал-каналів та B2B-майданчиків, відкриття онлайн-шоурумів	Збільшення обсягів продажів за рахунок диференціації цін, формування лояльності споживачів
4. Бізнес-процеси	Скорочення понад нормованих адміністративних витрат	Зменшення необґрунтованих витрат та зростання фінансових результатів
	Стратегія горизонтальної інтеграції (створення об'єднань із внутрішніми постачальниками сировини) та створення кластерів з метою більш раціонального використання ресурсів, спільного вирішення управлінських і збутових проблем	Економія витрат та зростання фінансових результатів; скорочення інтервалу часу просування продукції до споживача
5. Навчання та розвиток персоналу	Стимулювання новаторства, креативності; фінансування програм навчання новим технологіям	Збільшення обсягів продажів та лояльності споживачів продукції підприємства
6. Інновації	Впровадження смарт технологій, приєднання до цифрової моди	Збільшення обсягів продажів та лояльності споживачів продукції підприємства
7. Екологічна безпека	Впровадження екологічно чистих технологій, що зменшують обсяги промислових відходів	Забезпечення відповідності європейським стандартам безпеки та якості продукції, підвищення соціальної відповідальності

## ДОДАТОК 3

Таблиця 3.1 – Сценарії розвитку підприємства з урахуванням типу фінансової стійкості в процесі прийняття управлінських рішень

Ситуація	Коротка характеристика ситуації	Сценарії розвитку
Ситуація 1 S {1;1;1}	Підприємство повністю забезпечено ресурсами. Воно здатне розрахуватися за своїми поточними зобов'язаннями в поточному періоді й перспективі. Прийняті управлінські рішення можна вважати абсолютно ефективними	1 Підтримка наявного рівня фінансової стійкості підприємства 2 При достатньому обсязі ресурсів та за відсутності підвищеного ризику операцій і мобілізації ресурсів – перехід на новий рівень розвитку
Ситуація 2 S {0;1;1}	Об'єкт дослідження забезпечений ресурсами. Підприємство здатне розрахуватися по своїх зобов'язаннях в поточному періоді. Прийняті управлінські рішення можна вважати в основному ефективними. Проте можлива нестача ресурсів в перспективі та при здійсненні поточних великих операцій. У цій ситуації суб'єкту господарювання необхідно оцінити тактику роботи і скорегувати стратегію розвитку	1 Підтримка наявного рівня фінансової стійкості підприємства 2 При мобілізації ресурсів – покращання стану фінансової стійкості підприємства 3 У разі відсутності адекватних управлінських рішень – погіршення стану фінансової стійкості підприємства 4 Відновлення фінансової стійкості підприємства в середньостроковій перспективі 5 При підвищенні ступеня ризику здійснюваних операцій – погіршення стану фінансової стійкості підприємства
Ситуація 3 S {0; 0; 1}	Підприємство знаходиться в критичному стані. Дана комбінація елементів функції дозволяє зробити висновок про те, що підприємство покриває тільки свої поточні зобов'язання, спостерігається значна нестача ресурсів. У цій ситуації можуть виникнути складнощі із здійсненням поточних господарських операцій. На даному етапі необхідно визначитися з розміром коштів, необхідних для нормального, безперебійного режиму функціонування підприємства. Підприємство знаходиться на межі банкрутства. У цій ситуації потрібно: оперативне поповнення обороту ресурсами; зміна системи управління. У цій ситуації необхідно змінити тактику і стратегію розвитку	1 Виникнення труднощів при здійсненні поточних операцій 2 При нерівномірному відволіканні коштів з обороту – процедури банкрутства 3 Досудова санація 4 Поліпшення стану фінансової стійкості підприємства
Ситуація 4 S {0; 0 ;0}	Дана функція свідчить про катастрофічне положення підприємства, про стан банкрутства	1 Процедури банкрутства 2 Досудова санація

## ДОДАТОК К



Рисунок К.1 – «Дерево цілей» фінансової стратегії в контексті антикризового управління

## ДОДАТОК Л

Таблиця Л.1 – Класифікація видів внутрішнього контролю за основними ознаками та їх характеристика [сформовано автором на основі літературних джерел 5, 6, 12]

Ознака	Види контролю	Характеристика
Залежно від часу проведення	Попередній	Здійснюється шляхом візування договорів й угод, підготовки наказів по підприємству з різних організаційних питань. Об'єктами є плани, проектно-кошторисна документація, документи на відпуск товарно-матеріальних цінностей, видачу грошових коштів, тощо
	Поточний (оперативний)	Основна мета – вивити негативні відхилення в процесі здійснення господарських операцій, знайти внутрішньогосподарські резерви подальшого зростання результативності та ефективності діяльності. Здійснюється шляхом аналізу показників оперативної звітності, тематичних перевірок
	Подальший	Здійснюється на підставі даних бухгалтерського обліку та звітності. Допомогає виявити та мобілізувати резерви для подальшого поліпшення всіх виробничих й економічних показників
Залежно від джерел інформації	Документальний	Встановлення достовірності та законності господарських операцій за даними первинної документації, облікових реєстрів і звітності, в яких вони знайшли відображення
	Фактичний	Кількісний і якісний стан об'єктів встановлюється шляхом обстеження, огляду, обмірювання, перерахунку, зважування, лабораторного аналізу, тощо
	Комбінований	Здійснюється шляхом поєднання документального та фактичного контролю. Саме це дає змогу встановити дійсний стан об'єкта перевірки