

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра фінансів, банківського бізнесу та оподаткування

Магістерська робота

**на тему «Ділова активність підприємства: управління та напрями
підвищення в кризових умовах»**

Виконала: студентка 2-го курсу, групи 601-ЕФ
Спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»
за освітньо-професійною програмою «Фінанси,
банківська справа та страхування»
другого (магістерського) рівня вищої освіти
Кузуб М.Б.

Керівник: д.е.н., професор Варналій З.С.

Рецензент: професор кафедри економіки,
підприємництва та маркетингу Дубіщев В.П.

Засвідчую, що в цій роботі немає запозичень із
праць інших авторів без відповідних посилань
Кузуб М.Б.

Підтверджую достовірність даних, використаних
у роботі

Кузуб М.Б.

Полтава, 2025 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	6
1.1. Економічна сутність та значення ділової активності для стабільного функціонування підприємств.....	6
1.2. Систематизація факторів впливу на ділову активність.....	10
1.3. Наукові підходи до управління діловою активністю підприємств в кризових умовах.....	16
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ПП ВТК «ЛУКАС» В КРИЗОВИХ УМОВАХ.....	24
2.1. Аналіз ділової активності в системі управління підприємством	24
2.2. Діагностика фінансового стану ПП ВТК «Лукас» в умовах війни	32
2.3. Комплексна оцінка рівня ділової активності ПП ВТК «Лукас».....	38
Висновки до розділу 2.....	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПП ВТК «ЛУКАС».....	48
3.1. Дослідження конкурентного середовища ПП ВТК «Лукас».....	48
3.2. Стратегія управління діловою активністю в кризових умовах	51
Висновки до розділу 3.....	57
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	67

				МР 601-ЕФ 11394123
	П. І. Б.	Підпис	Дата	
<i>Розроб.</i>	<i>Кузуб М.Б.</i>			Ділова активність підприємства: управління та напрями підвищення в кризових умовах
<i>Перевір.</i>	<i>Варналій З.С.</i>			
<i>Н. Контр.</i>	<i>Глушко А.Д.</i>			Літ. Арк. Аркушів 3 67 Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» Кафедра фінансів, банківського бізнесу та оподаткування
<i>Затверд.</i>	<i>Свистун Л.А.</i>			

АНОТАЦІЯ

Кузуб М.Б. Ділова активність підприємства: управління та напрями підвищення в кризових умовах. Рукопис. Магістерська робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» за освітньо-професійною програмою «Фінанси, банківська справа та страхування», Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», Полтава, 2025.

Робота містить 67 сторінок, 10 таблиць, 15 рисунків, список літератури з 45 джерел та 3 додатки.

Ключові слова: ділова активність, кризові умови, підприємство, оборотність, ефективність.

У контексті воєнного стану в Україні, що триває, вітчизняні підприємства стикаються з рядом серйозних викликів, які суттєво впливають на їх ділову активність та загальну економічну ситуацію. В умовах збройного конфлікту, економічної нестабільності та постійної зміни зовнішньоекономічної ситуації підприємствам доводиться оперативно адаптувати свою діяльність до нових реалій, щоб забезпечити свою життєздатність, підтримати виробничі процеси та виконати зобов'язання перед постачальниками і споживачами. У таких умовах особливо важливим стає аналіз ділової активності підприємства, що дозволяє оперативно оцінити ефективність використання доступних ресурсів та знайти резерви для підвищення продуктивності в умовах нестабільності.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних основ та практичних аспектів управління діловою активністю підприємства в кризових умовах, а також обґрунтування напрямів підвищення її рівня з урахуванням специфіки поточної економічної ситуації в Україні.

Об'єктом дослідження є процес управління діловою активністю підприємства ПП ВТК «Лукас».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти управління діловою активністю в кризових умовах.

У теоретичній частині роботи розглянуто наукові підходи до визначення сутності поняття «ділова активність». Охарактеризовано фактори, що впливають на рівень ділової активності. Окреслено підходи до управління діловою активністю підприємства.

У розрахунково-аналітичній частині роботи комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності ПП ВТК «Лукас» та рівня його ділової активності. Визначено основні шляхи підвищення рівня ділової активності підприємства. Окреслено напрями вдосконалення управління діловою активністю на ПП ВТК «Лукас».

Практична цінність магістерської роботи полягає в можливості використання запропонованих напрямів вдосконалення управління діловою активністю з метою підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності ПП ВТК «Лукас».

Інформаційною базою для написання даної роботи є законодавчі та нормативно-правові акти з питань організації діяльності підприємств в Україні; монографії; підручники та наукові статті з питань аналізу та управління діловою активністю; фінансова звітність ПП ВТК «Лукас».

SUMMARY

Kuzub M.B. Business activity of the enterprise: management and directions of improvement in crisis conditions. Manuscript. Master's thesis for the second (master's) higher education degree in the specialty 072 " Finance, banking, insurance and stock market " under the educational-professional program "Finance, Banking and Insurance", National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic ", Poltava, 2025.

The work contains 67 pages, 10 tables, 15 figures, a list of references from 45 sources and 3 appendices.

Keywords: business activity, crisis conditions, enterprise, turnover, efficiency.

In the context of the ongoing martial law in Ukraine, domestic enterprises face a number of serious challenges that significantly affect their business activity and the overall economic situation. In the context of armed conflict, economic instability and a constantly changing foreign economic situation, businesses have to quickly adapt their operations to new realities in order to ensure their viability, maintain production processes and fulfill their obligations to suppliers and customers. In such circumstances, it is especially important to analyze the business activity of the enterprise, which allows to quickly assess the efficiency of the use of available resources and find reserves to increase productivity in an unstable environment.

The purpose of the master's thesis is to study the theoretical foundations and practical aspects of managing the business activity of an enterprise in crisis conditions, as well as to substantiate the directions of increasing its level, taking into account the specifics of the current economic situation in Ukraine.

The object of the study is the process of managing the business activity of the enterprise PE STC "Lucas".

The subject of the study is the theoretical, methodological and applied aspects of business activity management in crisis conditions.

In the theoretical part of the work, the scientific approaches to defining the essence of the concept of “business activity” are considered. The factors influencing the level of business activity are characterized. Approaches to managing the business activity of an enterprise are outlined.

In the calculation-analytical part of the work a comprehensive analysis of the financial and economic activity of PE SPC “Lucas” and the level of its business activity is carried out. The main ways to increase the level of business activity of enterprise are determined. The directions for improving the management of business activity at PE SPC “Lucas” are outlined.

The practical value of the master's thesis is the possibility of using the proposed directions for improving the management of business activity in order to increase the efficiency of production and economic activity of PE SPC “Lucas”.

The information base for writing this work is the legislative and regulatory acts on the organization of enterprises in Ukraine; monographs; textbooks and scientific articles on the analysis and management of business activity; financial statements of PE SPC “Lucas”.

ВСТУП

У контексті воєнного стану в Україні, що триває, вітчизняні підприємства стикаються з рядом серйозних викликів, які суттєво впливають на їх ділову активність та загальну економічну ситуацію. В умовах збройного конфлікту, економічної нестабільності та постійної зміни зовнішньоекономічної ситуації підприємствам доводиться оперативно адаптувати свою діяльність до нових реалій, щоб забезпечити свою життєздатність, підтримати виробничі процеси та виконати зобов'язання перед постачальниками і споживачами. У таких умовах особливо важливим стає аналіз ділової активності підприємства, що дозволяє оперативно оцінити ефективність використання доступних ресурсів та знайти резерви для підвищення продуктивності в умовах нестабільності.

Дослідження ділової активності підприємств в умовах кризових ситуацій стало важливою темою наукових пошуків. Зокрема, багато вітчизняних та зарубіжних учених займалися вивченням механізмів аналізу ділової активності, а також шляхів удосконалення її управління в умовах змінюваного економічного середовища. Вагомий вклад у розвиток цієї теми внесли такі науковці, як Е.Дж. Долан, К.Д. Кемпбел, Р.Дж. Кемпбел, Є. Хелферта, М.Д. Білик та інші.

Метою цієї роботи є дослідження теоретичних основ та практичних аспектів управління діловою активністю підприємства в кризових умовах, а також обґрунтування напрямів підвищення її рівня з урахуванням специфіки поточної економічної ситуації в Україні.

Задачі дослідження передбачають:

- з'ясування економічної сутності та значення ділової активності для стабільного функціонування підприємств;
- визначення факторів, що впливають на рівень ділової активності;

– оцінка ролі аналізу ділової активності в системі управління підприємством

– комплексне оцінювання ділової активності ПП ВТК «Лукас»;

– дослідження конкурентного середовища підприємства;

– виявлення напрямів підвищення рівня ділової активності ПП ВТК «Лукас» в кризових умовах.

Об'єктом дослідження є процес управління діловою активністю підприємства ПП ВТК «Лукас».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти управління діловою активністю в кризових умовах.

В процесі виконання роботи використовувалися різноманітні методи дослідження, зокрема статистичний, економіко-математичний, методи порівняльного та факторного аналізу, що дозволили детально оцінити рівень ділової активності підприємства, виявити основні проблеми та розробити ефективні шляхи для їх подолання в умовах нестабільної економічної ситуації.

Результати дослідження оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції «Економічна безпека: держава, регіон, підприємство».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Економічна сутність та значення ділової активності для стабільного функціонування підприємств

Ділова активність є однією з ключових характеристик функціонування підприємства, що відображає ефективність використання його внутрішнього потенціалу. Вона є об'єктом управлінського впливу, для якого існує спеціалізований набір методів і інструментів управління. Протягом етапів розвитку світового господарства, ринкової економіки та підприємництва ділова активність зазнала суттєвих трансформацій. Ці зміни відбуваються в умовах ділових ризиків, що зумовлює необхідність адаптації окремих аспектів діяльності. Вивчення ділової активності є надзвичайно важливим і актуальним, особливо на сучасному етапі економічного розвитку України. Точність і об'єктивність оцінки ділової активності підприємства безпосередньо впливають на якість управлінських рішень, що дозволяють не просто пристосовуватись до змін на ринку, а активно реагувати на них, своєчасно адаптуючи стратегії до нових умов.

З соціологічної точки зору ділова активність трактувана як сукупність дій, спрямованих на економічне зростання підприємства через гармонійний розвиток його внутрішніх складових та взаємодію із зовнішнім середовищем [1].

Більшість фінансових аналітиків, у свою чергу, орієнтуються на визначення категорії «ділова активність», намагаючись дати її детальну характеристику, що дозволяє точніше оцінити ефективність підприємницької діяльності. Наукові підходи до трактування поняття «ділова активність підприємства» представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення дефініції «ділова активність підприємства»

Науковці	Ділова активність підприємства....
Коваленко Л. О., Ремньова Л. М. [2]	являє собою багатогранну характеристику, що охоплює різні аспекти його функціонування. Вона визначається через систему таких показників, як позиція підприємства на ринку певних товарів, географічне охоплення ділових зв'язків, репутація у ролі партнера, рівень інноваційно-інвестиційної активності та здатність підтримувати конкурентоспроможність.
Заїкіна О. О., Ковальов В. В. [3]	є ключовою ринково орієнтованою категорією. У загальному розумінні вона охоплює весь спектр заходів, спрямованих на просування підприємства на ринках товарів, праці та капіталу. Вужче тлумачення цього поняття відноситься до виробничої та комерційної діяльності підприємства, оцінки ефективності використаних ресурсів і зусиль, а також результативності управлінських практик.
Гарасюк О. А., Ігнатенко М. Ю. [4]	оцінюється за допомогою комплексу кількісних та якісних показників, серед яких визначальними є зростання економічного потенціалу, обсяги експортних поставок та репутація підприємства.
Вчєрашня І. С. [5]	є економічною категорією, що відображає процеси його господарської діяльності з точки зору внутрішніх змін, які проявляються через коливання інтенсивності цих процесів у часі.
Шєремет О. О. та Меєц В. О [6]	позначає зусилля, спрямовані підприємством на вихід на ринки товарів, праці та капіталу, а в контексті аналізу фінансово-господарської діяльності цей термін використовується для оцінки поточної виробничої та комерційної діяльності підприємства.
Цал-Цалко Ю. С. [5]	формується на основі внутрішньої та зовнішньої ефективності. Внутрішня ефективність забезпечується організацією господарської діяльності, тоді як зовнішня – оптимальним асортиментом готової продукції, товарів, робіт і послуг. Щодо об'єктів діяльності підприємства, можна виокремити дві концепції: маркетингову, що визначається потребами ринку, та технологічну, яка базується на інноваційних можливостях.

Ділова активність тісно пов'язана з іншими важливими характеристиками підприємства, такими як інвестиційна привабливість, фінансова стійкість та кредитоспроможність. Високий рівень ділової активності, проявлений господарюючим суб'єктом, виступає мотиватором для потенційних зовнішніх інвесторів до здійснення угод з активами підприємства. Банки охоче надають кредити підприємствам з високими

показниками ділової активності, оскільки вони здатні ефективно використовувати залучені ресурси та виконувати свої боргові зобов'язання. Таким чином, ділова активність є одним із ключових факторів, що визначають кредитоспроможність підприємства. Зазвичай, підвищення ділової активності призводить до зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Очевидно, що з точки зору провідних економістів ділова активність підприємства є індикатором результативності та ефективності його господарської діяльності. Однак, спостерігається певне змішування понять, адже в багатьох визначеннях більше розкриваються окремі аспекти ділової активності, її методичні підходи, ніж сама її сутність. Важливими моментами, що часто залишаються поза увагою, є, по-перше, темп ділової активності, що перебуває у прямій залежності від стратегічних та тактичних планів розвитку підприємства. Обґрунтовані бізнес-плани та бюджети визначають необхідний темп ділової активності, її рівномірність або варіативність, залежно від умов функціонування підприємства. З методологічної точки зору аналіз ділової активності потребує наявності прогнозних документів, які дозволяють порівнювати ключові індикатори з даними фінансової звітності та виявляти фактори, що викликають суттєві відхилення [7, с. 404].

Аналізуючи різні підходи до трактування поняття «ділова активність», можна зробити висновок про наявність широкого спектра думок та відсутність єдиного універсального визначення. Кожен автор виділяє певні, на його думку, найбільш значущі аспекти та особливості, які відрізняються на фоні інших важливих характеристик [8]. Існуючі підходи до визначення терміну «ділова активність підприємства» здебільшого зосереджені на ефективності використання матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів, якості управлінських процесів, можливостях для потенційного розвитку підприємства, достатності власного капіталу, а також конкурентоспроможності і освоєнні ринків збуту.

Результати проведеного дослідження показують, що ділову активність підприємства можна розглядати як процес, спрямований на досягнення цілей

розвитку в сфері виробництва та реалізації продукції. Таким чином, ступінь досягнення цілей розвитку на конкретному етапі залежить від рівня ділової активності підприємства. Ділова активність є лише одним із видів загальної активності, серед яких також виділяються інноваційна, соціальна, екологічна, ринкова, економічна, технічна та інші. Ділова активність проявляється не тільки в різних сферах і видах діяльності, але й активно переплітається з іншими видами активності, такими як екологічна активність – у процесі впровадження природоохоронних заходів, та соціальна активність – при реалізації соціальних ініціатив.

Ділова активність аналізується на різних рівнях (макро-, мікро-) стосовно персоналу підприємства та його структурних підрозділів. У рамках проведеного дослідження виокремлено ключові ознаки ділової активності суб'єктів господарювання, які необхідно враховувати при управлінні цим процесом (рис. 1.1).

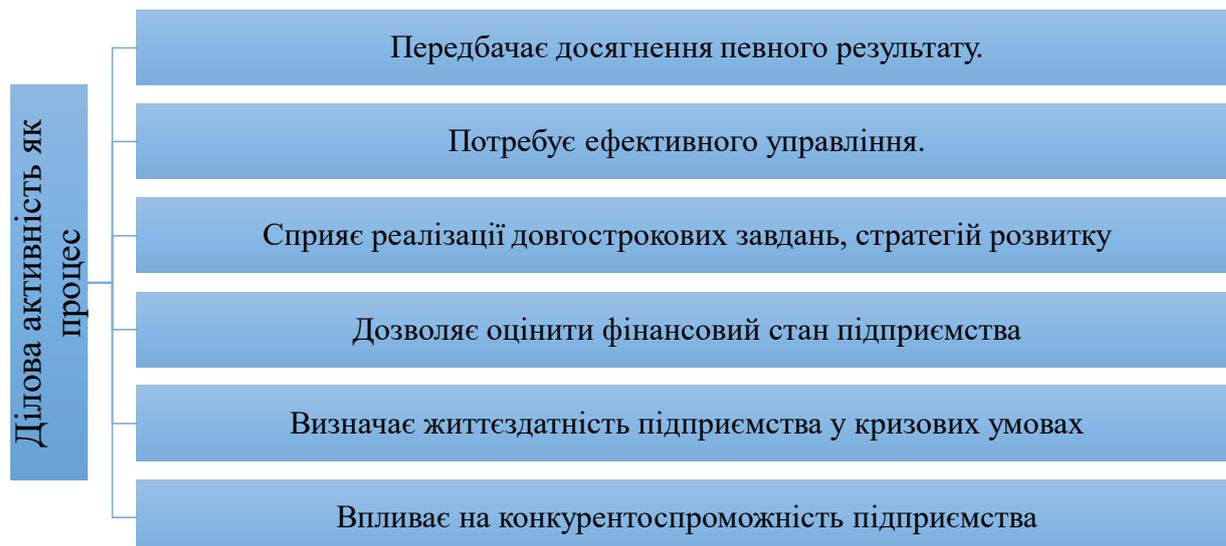


Рис 1.1. Ознаки ділової активності як процесу

Ділова активність є індикатором розвитку взаємин, зв'язків та можливостей в державі, а також відображає прозорість діяльності, відкритість бізнес-процесів та ефективність дотримання законодавчих і нормативно-правових норм. Вона є результатом ефективного управління, на відміну від

ділової пасивності. Ділову активність підприємства можна оцінити за допомогою як кількісних, так і якісних критеріїв (рис. 1.2).

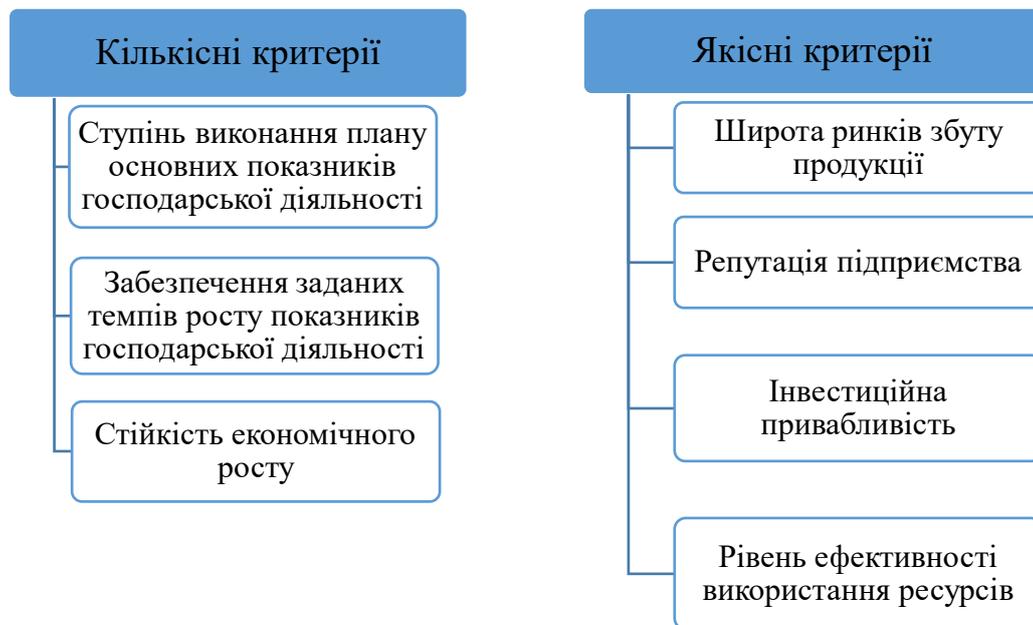


Рис. 1.2. Якісні та кількісні критерії ділової активності

Вплив бізнес-середовища на ділову активність підприємства реалізується через трансформацію складових бізнес-простору. Ураховуючи, що підприємство не здатне здійснювати комплексний контроль над характером цих змін, основними завданнями аналізу ділової активності є розробка адаптаційних стратегій для реагування на потенційні зміни зовнішнього середовища та визначення меж виробничих і збутових можливостей підприємства. Крім того, необхідно здійснити вибір таких напрямів перетворень, розвиток яких сприятиме досягненню максимально можливого господарського ефекту в довгостроковій перспективі.

1.2. Систематизація факторів впливу на ділову активність

Ділова активність підприємства піддається впливу численних факторів на рівнях мікро- та макроекономіки. Комплексний аналіз внутрішніх і

зовнішніх чинників, а також оцінка ступеня їхнього впливу на діяльність підприємства значно полегшить прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Це дозволить визначити межі виробничих і збутових можливостей підприємства, а також вибрати найбільш перспективні напрямки трансформацій, розвиток яких забезпечить максимальний господарський ефект у довгостроковій перспективі [9]. Крім того, це створить низку переваг, що сприятимуть вдосконаленню виробничих процесів і підвищенню якості продукції підприємства. Фактори макро- та мікрорівня систематизовані на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Фактори мікро- та макрорівня, що впливають на ділову активність підприємства [31-38]

Фактори макрорівня включають загальноекономічну ситуацію в країні, економічну політику держави, ринкові умови, конкуренцію, а також соціально-політичну стабільність і технологічний розвиток. Вони формують

зовнішнє середовище, в якому функціонує підприємство, і визначають його можливості для розвитку. Фактори мікрорівня, у свою чергу, відображають внутрішні аспекти діяльності підприємства, такі як ефективність управління, фінансова стійкість, організаційна структура та інноваційна діяльність. Зокрема, здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оптимізація внутрішніх процесів і стратегій визначають його конкурентоспроможність і здатність до зростання [10, 11]. Врахування цих факторів дозволяє підприємству ефективно реагувати на виклики і можливості ринку, що безпосередньо впливає на його ділову активність.

При визначенні факторів, що впливають на ділову активність підприємства, необхідно враховувати їх динамічний характер, оскільки фактори є рухомими величинами, які змінюються з часом. Складність їх визначення обумовлена наявністю складних взаємозв'язків між ними, що можуть призвести до різноманітних наслідків, як позитивних, так і негативних, в залежності від контексту. Взаємозалежність між факторами полягає в тому, що зміни одного з них можуть спричинити зміни в інших, що додатково ускладнює точне прогнозування. Також важливо враховувати, що через різні темпи змін факторів, виникає певна неточність і невизначеність інформації, що ускладнює проведення детального аналізу ділової активності підприємства.

Систематизація факторів, які впливають на ділову активність підприємств, за різними класифікаційними ознаками наведена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація факторів, що впливають на ділову активність підприємства

Група факторів	Фактори
За середовищем, в якому перебуває підприємство	
Зовнішні фактори	Економічні
	Політико-правові
	Ринкові
	Технологічні
	Природо-кліматичні
	Соціально-демографічні

Внутрішні фактори	Інвестиційні
	Виробничі
	Менеджменту
	Фінансового характеру
	Маркетингові
	Інноваційні
За характером їх дії на ділову активність підприємства	
Інтенсивні	Якісні фактори
Екстенсивні	Кількісні фактори

Поділ факторів, що впливають на ділову активність підприємства, на зовнішні та внутрішні є загальноприйнятим і виправданим умовами бізнес-середовища, в якому здійснюється його діяльність. Зовнішні фактори визначають умови функціонування підприємства і включають кілька ключових груп.

Економічні фактори охоплюють такі аспекти, як рівень інфляції, політика щодо ціноутворення, грошово-кредитна політика, купівельна спроможність населення, стадія економічного циклу, середній рівень заробітної плати та податкові регулювання, що безпосередньо впливають на фінансову стабільність і конкурентоспроможність підприємства.

Політико-правові фактори пов'язані з наявністю законодавчої бази, регулюванням стандартів продукції, політичною ситуацією в країні, правовими нормами, що регламентують діяльність підприємств, а також рівнем державного контролю і протекціонізму, що створюють рамки для здійснення господарської діяльності.

Ринкові фактори визначають можливості підприємства на ринку, включаючи наявність конкурентів, доступ до необхідних ресурсів, розташування виробничих потужностей, а також умови для виходу на нові ринки та економічні зв'язки з іншими учасниками ринку.

Технологічні фактори включають рівень розвитку техніки та технологій, впровадження інновацій, розвиток науково-технічного прогресу та наукоємних виробництв, що значною мірою визначає ефективність виробничих процесів і здатність підприємства до інновацій [12, 13].

Природно-кліматичні фактори визначають вплив навколишнього середовища, природних умов, розміщення ресурсів, а також їх кількість і якість, що має прямий зв'язок з можливістю забезпечення підприємства необхідними сировинними ресурсами.

Соціально-демографічні фактори враховують наявність кваліфікованої робочої сили, соціально-демографічні умови, ставлення суспільства до бізнесу, а також структуру споживчого попиту і активність профспілок, що також формують умови для розвитку підприємства. Беззаперечно, аналіз зовнішніх факторів є необхідністю кожного підприємства. Але оскільки вплинути на дію того чи іншого фактору підприємство не в змозі, то його метою є розроблення різноманітних варіантів реагування на зміни зовнішнього середовища.

Внутрішні фактори, що впливають на ділову активність підприємства, безпосередньо визначають його діяльність і є основою для ефективного управління та розвитку організації. Враховуючи значущість цих факторів, їх можна класифікувати за різними аспектами, що визначають суть поняття ділової активності підприємства.

Інвестиційні фактори відображають ефективність використання інвестиційних ресурсів, залучених для забезпечення функціонування підприємства. Це може проявлятися через різноманітні інструменти, такі як випуск цінних паперів, придбання основних засобів або використання прибутку для придбання фінансових активів. Ефективність інвестування напряду впливає на стійкість і здатність підприємства до розширення та модернізації [14].

Виробничі фактори характеризують організацію виробничих процесів, що включає потенціал підприємства, рівень спеціалізації, можливості для виробничої диверсифікації та інші параметри, що визначають продуктивність і конкурентоспроможність. Оцінка цих факторів базується на таких показниках, як обсяг виробленої продукції, продуктивність праці, тривалість

виробничого циклу та інші параметри, що характеризують ефективність виробництва.

Фактори менеджменту проявляються у правильній організації діяльності підприємства, зокрема в ухваленні зважених і обґрунтованих управлінських рішень. Їх можна оцінювати за рівнем кваліфікації керівників і управлінського персоналу, здатністю формулювати цілі та стратегії підприємства, а також за мотивацією працівників та ефективністю ведення бізнесу.

Фактори фінансового характеру визначають здатність підприємства забезпечити своє фінансування та ефективно використовувати доступні ресурси. Вони відображаються через рівень заборгованості, фінансову стабільність, ліквідність, а також наявність достатніх власних і позикових коштів для здійснення поточних операцій і розвитку підприємства.

Маркетингові фактори визначають можливості підприємства щодо залучення і утримання споживачів. Вони зумовлені широтою асортименту продукції, її якістю, ефективністю рекламних кампаній і збутових стратегій, а також здатністю підприємства освоювати нові ринки.

Інноваційні фактори мають важливе значення для збільшення економічної вигоди підприємства. Вони проявляються в упровадженні нових технологій, технік або інших інновацій, що дозволяють поліпшити ефективність виробництва та знижувати витрати, а також розширювати асортимент продукції. Оцінка інноваційних факторів зазвичай включає рівень науково-технічного потенціалу підприємства, нововведення в технологічних процесах і розробки [15].

З огляду на різноманітність факторів, що визначають ділову активність підприємства, їх можна поділити на інтенсивні та екстенсивні. Інтенсивні фактори виражають якісні характеристики діяльності підприємства, такі як імідж, репутація, конкурентоспроможність, кваліфікація персоналу, рівень впровадження нових технологій, ефективність використання ресурсів, інвестиційна привабливість, а також інші аспекти, які впливають на довгострокову ефективність. Екстенсивні фактори, в свою чергу,

відображають кількісні показники, такі як рівень інфляції, ціни, обсяг виробленої продукції, розміри капіталу, чисельність працівників, обсяг запасів та інші вимірювані величини.

У зв'язку з великою кількістю факторів, що визначають ділову активність підприємства, важливо при оцінці діяльності підприємства акцентувати увагу на тих, які мають безпосередній вплив на конкретний суб'єкт господарювання.

1.3. Наукові підходи до управління діловою активністю підприємств в кризових умовах

У розвинених економіках рівень ділової активності оцінюється за допомогою спеціалізованих статистичних інструментів, зокрема індексів ділової активності. Ці індекси ґрунтуються на варіаціях курсів акцій компаній, що є відображенням їх інвестиційної привабливості на ринку. Показники курсів акцій служать важливими індикаторами, які відображають динаміку ділової активності та стабільність економічної ситуації. Наприклад, у США на Нью-Йоркській фондовій біржі застосовують агрегований індекс Dow-Jones, в Японії – Nikkei-Dow, а у Великій Британії – FTSE-footsie [16]. У процесі трансформації економіки України з'являються окремі методики розрахунку індексів ділової активності, які орієнтовані на специфіку національних умов і можуть бути використані для оцінки стабільності українських підприємств та загальної економічної ситуації.

На рівні окремого підприємства визначення ступеня ділової активності здійснюється через систему показників, що характеризують ефективність його господарської діяльності. Ці показники вимірюються за двома основними методами: перший – за допомогою темпів росту основних показників діяльності підприємства, а другий – через розрахунок ефективності використання ресурсів, що надаються підприємству для виконання виробничих функцій. Важливим інструментом є порівняння між динамікою

обсягів продукції та витрат на ресурси, що дозволяє визначити характер економічного зростання.

З точки зору управлінської практики ділова активність підприємства може бути розглянута як сукупність зусиль працівників, спрямованих на підвищення оборотності оборотних активів. Оборотність формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів виробничої діяльності, а також на основі розвитку соціально-економічної інфраструктури регіону, в якому підприємство здійснює свою діяльність. Цей процес передбачає оптимізацію управлінських рішень, що сприяє ефективному використанню наявних ресурсів і підвищенню загальної результативності підприємства.

Згідно з дослідженнями В.О. Подольської та О.В. Яріш [17, 18], концепція ділової активності нерозривно пов'язана з інвестиційною привабливістю підприємства. Показники ділової активності відображають ефективність використання не тільки фінансових, а й матеріальних та трудових ресурсів. Водночас вони є індикаторами якості управлінських процесів на підприємстві, а також потенційних можливостей для його розвитку.

Оскільки результати аналізу ділової активності становлять основу для розробки заходів з підвищення результативності господарської діяльності, важливо при оцінці стану підприємства виділяти рівні ділової активності та виробничо-господарські ситуації, які зумовлюють певні результати фінансово-господарської діяльності. Для забезпечення ефективного управління діловою активністю необхідно сформулювати комплексний підхід до її управління, який включає визначення чітких завдань для оцінки та інтенсифікації активності, а також систематизацію заходів з управління цією активністю.

Загрози та уразливості підприємства в процесі управління діловою активністю повинні бути оцінені і враховані, оскільки вони можуть суттєво вплинути на ефективність реалізації стратегічних та тактичних цілей. Врахування ресурсного потенціалу підприємства, що спрямований на

нейтралізацію таких загроз, є важливою складовою стратегії з управління діловою активністю. Система управління повинна бути адаптована до етапів економічного розвитку підприємства, що дозволяє забезпечити гнучкість і адаптацію до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Таким чином, комплексний підхід до управління діловою активністю підприємства дозволяє не лише оцінити поточний стан його діяльності, а й визначити напрямки для покращення ефективності використання ресурсів та забезпечення сталого економічного розвитку. Механізми управління діловою активністю підприємства формуються під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх умов функціонування. Вибір і реалізація конкретних заходів безпосередньо залежать від етапу економічного розвитку підприємства (рис. 1.4), а також від сукупності факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Ці чинники, взаємодіючи між собою, визначають напрямок, темпи та інтенсивність ділової активності, обумовлюючи особливості господарської діяльності.

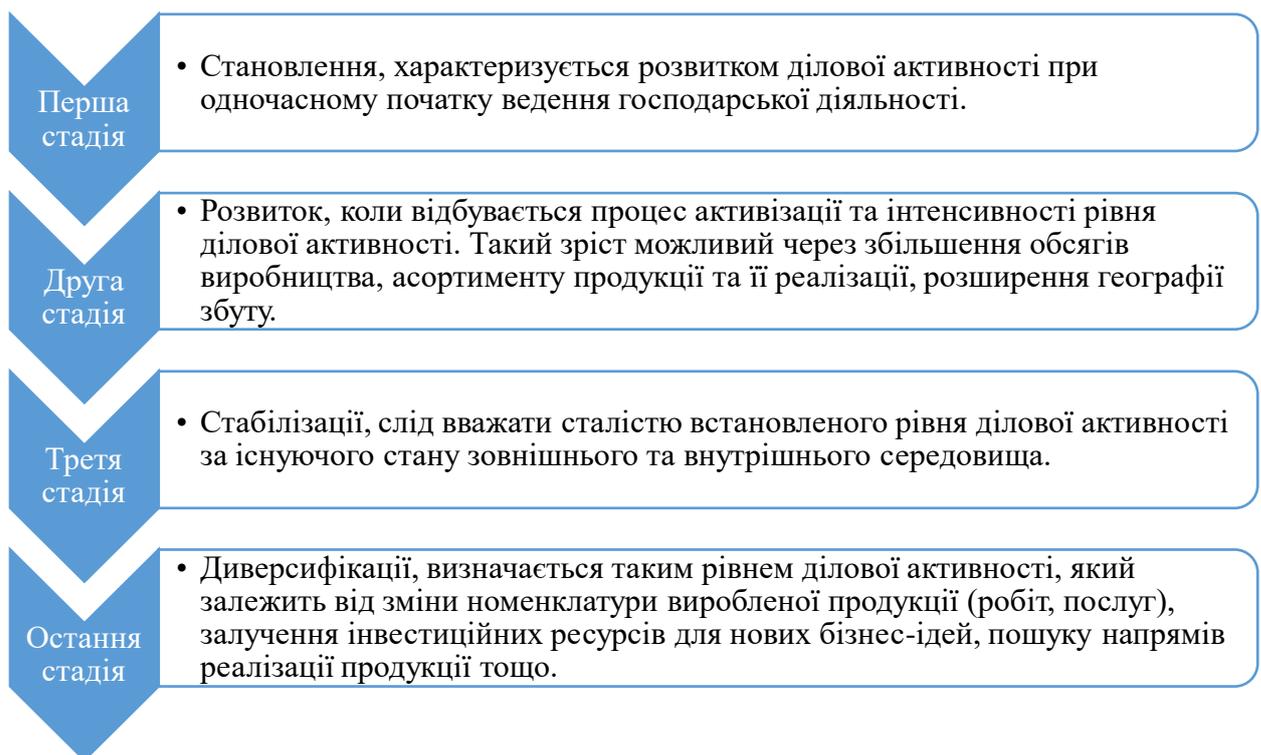


Рис. 1.4. Врахування етапу економічного розвитку підприємства в процесі управління діловою активністю

Ефективність управління залежить від здатності підприємства адаптувати свої управлінські стратегії до змінних умов ринку, що передбачає гнучкість у прийнятті рішень, урахування специфіки кожної стадії розвитку та систематичний аналіз впливу оточуючого середовища.

Оцінка ділової активності підприємства є ключовим етапом, який забезпечує основу для підвищення ефективності його функціонування. У процесі аналізу доцільно визначити різні рівні ділової активності, які відображають специфіку господарських ситуацій, що впливають на результати фінансово-економічної діяльності підприємства. В умовах економічної нестабільності доцільно класифікувати рівні ділової активності на достатній, задовільний і незадовільний, що дозволяє враховувати ступінь адаптивності підприємства до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі (табл. 1.3). Такий підхід сприяє більш точному визначенню стратегічних і тактичних заходів для забезпечення стабільного розвитку суб'єкта господарювання.

Таблиця 1.3.

Характеристика рівнів ділової активності підприємства

Рівень ділової активності	Господарська ситуація	Характеристика рівня ділової активності	Способи підвищення та стабілізації рівня ділової активності
1	2	3	4
Достатній (високий)	Нормальна	Стійкий фінансовий стан, активна інвестиційна та інноваційна політика, стійка тенденція до зростання оціночних показників, високий рівень показників ефективності використання ресурсів	Підвищення якості продукції, розробка нових її видів; постійний пошук резервів зниження витрат усіх видів сировини та матеріалів; періодичне оновлення виробничої бази на новій технологічній основі; формування запасу ресурсів відповідно до потреб підприємства; оптимізація структури джерел їх фінансування
Задовільний (середній)	Проблемна	Нестійкий фінансовий стан, інертне (епізодичне) здійснення інвестиційної і інноваційної діяльності, нестійка динаміка зростання оціночних показників, суттєве зниження ефективності використання ресурсів	Нейтралізація надмірних залишків запасів; реалізація продукції, що не користується попитом; дослідження ринкового середовища; аналіз власних позицій і конкурентів; скорочення тривалості операційного циклу за рахунок невиправданої тривалості основних його етапів; забезпечення ритмічної та злагодженої роботи підприємства; ліквідація простоїв

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
			обладнання, збоїв у постачанні; постійне здійснення аналізу ділової активності на усіх рівнях; розробка і прийняття управлінських рішень з урахуванням результатів аналізу
Незадовільний (низький)	Кризова	Кризовий фінансовий стан, відсутність інноваційної діяльності, звужений тип виробництва, стійка негативна тенденція спаду оціночних показників, неефективне використання ресурсів	Локалізація ризикової ситуації відповідно до джерел її виникнення, зміна стилю управління в умовах кризової ситуації, експрес-аналіз ділової активності, оперативне реагування на виникнення проблемної ситуації

Управління діловою активністю підприємства часто базується на застосуванні таких підходів, як порівняльний і трендовий аналіз. Хоча ці методи дозволяють оцінювати окремі аспекти діяльності, вони мають обмежену ефективність, оскільки не забезпечують ефективне управління діловою активністю. Зокрема, порівняльний аналіз передбачає співставлення показників, які характеризують фактичний стан підприємства, його конкурентів або галузі загалом. Проте цей метод не враховує змін у зовнішньому економічному середовищі, що знижує його здатність сприяти ефективному управлінню.

Більшість існуючих методів аналізу орієнтовані виключно на оцінювання ділової активності. Серед них варто виокремити морфологічний аналіз, який дозволяє виявляти причинно-наслідкові зв'язки та розробляти заходи для підвищення ділової активності. Інші методи, такі як матричні підходи, математичне моделювання та експертні оцінки, здебільшого спрямовані на аналіз факторів і показників ділової активності, але не забезпечують комплексного підходу до її управління.

На рисунку 1.5 представлено систематизацію основних методів управління діловою активністю, які можуть бути використані для її підвищення та оптимізації.



Рис. 1.5. Методи оцінювання ефективності управління діловою активністю

Перелік методів оцінювання та управління діловою активністю не обмежується зазначеними вище. Серед інших підходів слід виокремити рівноважний метод, скоригований аналіз і методи нечіткої логіки [19]. Однак, для підприємств їх застосування може бути ускладненим через використання складних алгоритмів розрахунків або великої кількості параметрів, які в умовах кризових або нестандартних ситуацій можуть виявитися малоефективними. Додатково ускладнює ситуацію те, що ділова активність підприємства є багатокomпонентною категорією, у якій всі елементи взаємопов'язані. Водночас більшість методів аналізу не враховують ці взаємозалежності та мають обмежені можливості для реалізації управлінських функцій.

Для ухвалення ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення рівня ділової активності та стабілізацію її показників, виникає потреба в концептуально новому, комплексному підході до систематизації методів, підходів і показників, які є найбільш придатними для оцінки управління діловою активністю. Такий підхід має бути спрямований на виявлення всебічних причинно-наслідкових залежностей, що впливають на ділову активність організації, і забезпечення можливості її ефективного управління. Аналіз повинен базуватися на системному підході, у межах якого ділова активність розглядається як складна динамічна система, що перебуває під постійним впливом зовнішніх і внутрішніх чинників.

Висновки до розділу 1

Отже, ділова активність підприємства є комплексною категорією, яка характеризує ефективність використання ресурсів та якість управління. Встановлено, що рівень ділової активності суттєво залежить від впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, які варіюються залежно від стадії економічного розвитку підприємства, а також соціально-економічних умов. Обґрунтовано необхідність комплексного підходу до оцінки та управління

діловою активністю, який враховує взаємозв'язок між компонентами цієї категорії та забезпечує можливість адаптації до змінного середовища.

Систематизовано основні методи оцінювання ділової активності, серед яких традиційні (порівняльний, трендовий) та сучасні (матричний, морфологічний, методи нечіткої логіки). Виявлено, що більшість методів орієнтовані на аналіз, тоді як управлінський аспект недостатньо розроблений. Також доведено, що чинні методики, незважаючи на їх наукову обґрунтованість, мають певні обмеження через складність алгоритмів розрахунків або недостатню адаптованість до умов нестабільної економіки.

З'ясовано, що забезпечення високого рівня ділової активності підприємства потребує чіткої класифікації факторів, інтегрованого використання методів аналізу та управління, а також розробки ефективних інструментів моніторингу. У підсумку запропоновано приділяти особливу увагу розробці стратегічних заходів, які базуються на оцінці ділової активності та спрямовані на підвищення економічної стійкості й конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ПП ВТК «ЛУКАС» В КРИЗОВИХ УМОВАХ

2.1. Аналіз ділової активності в системі управління підприємством

Досягнення високих результатів діяльності суб'єктів господарювання в умовах конкурентного середовища та невизначеності ринку значною мірою залежить від створення якісної та ефективно функціонуючої системи управління економічною діяльністю. Формування та розвиток ринкових відносин в Україні актуалізували низку проблем, пов'язаних із забезпеченням належного управління фінансово-економічною діяльністю підприємств виробничо-торговельного сектору. Зокрема, особливого значення набуває необхідність проведення глибокого економічного аналізу та розробки ефективних механізмів управління діловою активністю підприємств.

Проблематика управління підприємствами знайшла широке відображення у наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. У економічній літературі управління, як правило, розглядається в різних аспектах: як система взаємозв'язків між суб'єктом та об'єктом управління [20, 21], як діяльність, спрямована на вплив на колектив [22-24], або як сукупність функцій, що включають планування, організацію, мотивацію та контроль [25, 26].

Аналіз підходів до визначення поняття «управління» дозволяє дійти висновку, що це багатогранний процес, який охоплює взаємопов'язані дії, операції та процедури, спрямовані на досягнення поставлених цілей підприємства. Ефективне управління базується на плануванні, організації, стимулюванні діяльності й контролі за використанням ресурсів, забезпечуючи досягнення стратегічних та операційних завдань.

Окремого дослідження потребує концепція «системи управління розвитком підприємства», яка включає визначення структури такої системи, а

також аналіз місця та ролі управління діловою активністю в її межах [27-32]. Ці дослідження заклали основу для систематизації теоретичних підходів до формування ефективних систем управління розвитком підприємств та підвищення їхньої ділової активності.

Структурована схема системи управління розвитком суб'єкта господарювання наведена на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Структура системи управління розвитком суб'єкта господарювання

Ділову активність можна визначити як «динамічний процес, у межах якого реалізуються функції менеджменту, оновлюється інформація, приймаються та виконуються управлінські рішення» [33]. На основі цього, система управління підприємством, орієнтована на концепцію управління діловою активністю, повинна представляти собою інтегрований комплекс принципів, функцій і методів. Цей комплекс має спрямовуватися на забезпечення умов для прийняття оптимальних управлінських рішень і їх ефективної реалізації (рис. 2.2).

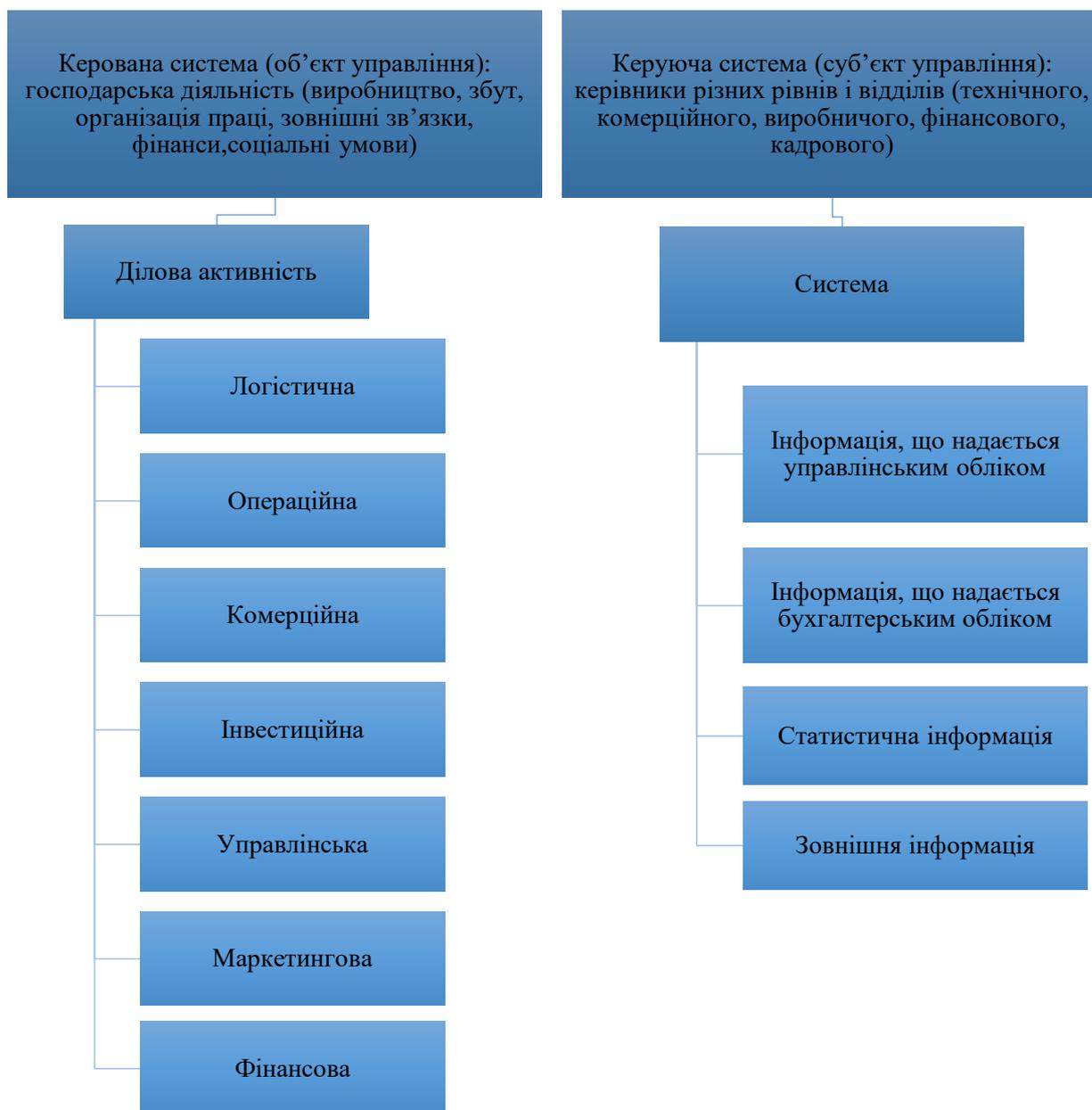


Рис 2.2. Порівняння керованої та керуючої систем ділової активності підприємства

Система управління діловою активністю підприємства складається з двох ключових підсистем: керуючої (власне системи управління) та керованої (системи, на яку спрямовані управлінські впливи). Така структуризація забезпечує ефективну взаємодію між стратегічним і оперативним рівнями управління, сприяючи досягненню поставлених цілей.

Своєчасний і комплексний аналіз ділової активності є одним із основних інструментів запобігання кризовим явищам у фінансово-господарській діяльності підприємства. Він сприяє формуванню умов для стійкого економічного зростання, мінімізації ризиків, пов'язаних із неефективною діяльністю, особливо в умовах економічної нестабільності та високої конкуренції.

Ділова активність є багатовимірним поняттям, яке охоплює практично всі аспекти функціонування підприємства. Залежно від спрямованості діяльності, можна виділити внутрішню активність, яка пов'язана з мобілізацією ресурсів економічного зростання, та зовнішню активність, що відображає ефективність взаємодії підприємства із зовнішнім економічним середовищем.

Внутрішня активність підприємства характеризується збільшенням його економічного потенціалу та підвищенням ефективності використання ресурсів. Її аналіз проводиться в кількісному та якісному аспектах.

Кількісні параметри внутрішньої ділової активності відображаються через динаміку основних показників фінансово-виробничої діяльності. Сюди відносяться зміни в обсягах виробництва й реалізації продукції, витратах підприємства та швидкості обороту його активів. Кількісний аналіз може здійснюватися у двох основних напрямках.

1. Оцінка виконання планових показників, що забезпечують необхідні темпи зростання.

2. Аналіз рівня ефективності використання ресурсів, що дає змогу оцінити продуктивність підприємства.

Фінансовий аспект ділової активності підприємства проявляється у швидкості обороту його фінансових ресурсів. Для цього аналізуються рівні й динаміка коефіцієнтів оборотності, які, у загальному випадку, визначаються співвідношенням між чистим доходом від реалізації продукції та середньою за період величиною активів або джерел їх формування. Такий підхід забезпечує системну оцінку фінансової динаміки підприємства, що є основою для ухвалення управлінських рішень.

Ефективність аналізу ділової активності підприємства та можливість використання його результатів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень безпосередньо залежать від методичного забезпечення аналітичного процесу, зокрема від обраної системи показників оцінки, виявлених факторних взаємозв'язків та застосованих методів дослідження.

У науковій літературі існує кілька підходів до визначення складу показників, що використовуються для оцінки ділової активності підприємств. Одним із ефективних способів є проведення аналізу внутрішньої ділової активності на основі показників, які можна систематизувати за певними критеріями (рис. 2.3). Залежно від часової орієнтації показники ділової активності можна поділити на фактичні та прогнозні. Фактичні показники відображають вже здійснені події, маючи чітко визначену числову характеристику на певну дату або за конкретний період. Прогнозні ж показники характеризують ймовірнісні майбутні явища, при цьому їх значення можуть бути представлені як конкретними числовими величинами, так і інтервалами, оскільки майбутнє завжди залишається невизначеним.

Особливу увагу в аналітичному процесі приділяють саме прогнозним показникам, оскільки вони дозволяють врахувати можливі зміни та формувати управлінські рішення, орієнтуючись на перспективу. Враховуючи складність точного передбачення майбутніх економічних подій, оцінка прогнозних показників вимагає застосування спеціалізованих методів, що дозволяють мінімізувати невизначеність та зробити управлінські рішення більш надійними.

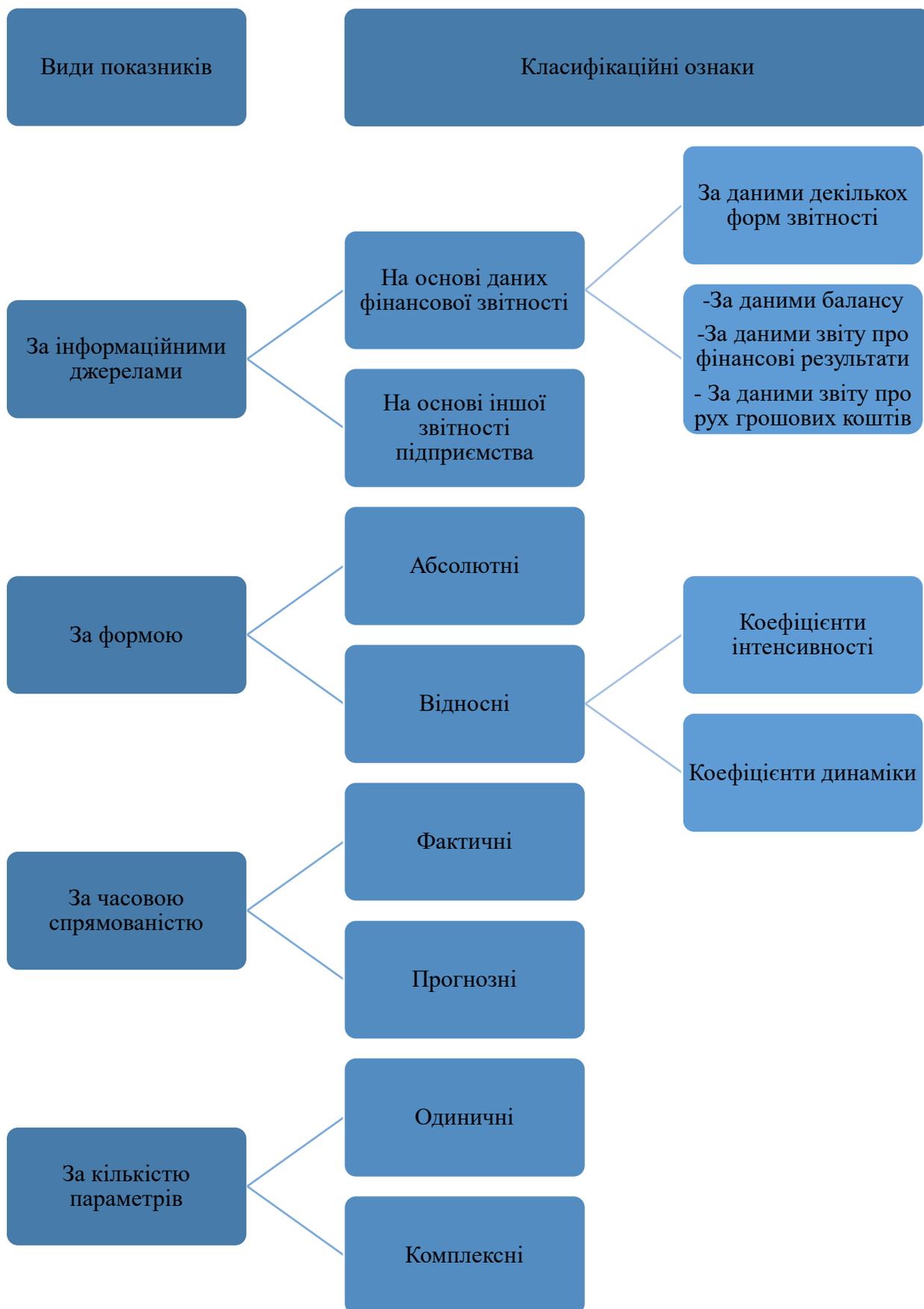


Рис 2.3. Систематизація показників внутрішньої ділової активності підприємства

Отже, правильна систематизація показників оцінки ділової активності, з урахуванням часових аспектів, сприяє більш глибокому та обґрунтованому аналізу, що, в свою чергу, покращує якість управлінських рішень і зміцнює економічну стійкість підприємства.

За формою показники ділової активності правомірно поділяють на абсолютні та відносні (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Система показників внутрішньої ділової активності підприємства

Показники оцінки внутрішньої ділової активності підприємства	
Абсолютні показники	<ol style="list-style-type: none"> 1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). 2. Середній розмір активів (капіталу). 3. Середній розмір оборотних активів. 4. Середній розмір запасів. 5. Середній розмір товарних запасів. 6. Середній розмір дебіторської заборгованості. 7. Середній розмір власного капіталу. 8. Середній розмір перманентного капіталу. 9. Середній розмір кредиторської заборгованості.
Відносні показники	
Показники використання ресурсів і капіталу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Коефіцієнт оборотності активів (оборотних активів, запасів, товарних запасів, грошових коштів, дебіторської заборгованості, капіталу, власного капіталу, перманентного капіталу, оборотності кредиторської заборгованості). 2. Тривалість обороту активів (оборотних активів, запасів, товарних запасів, капіталу, власного капіталу, перманентного капіталу). 3. Термін погашення дебіторської заборгованості (кредиторської заборгованості). 4. Тривалість операційного циклу. 5. Тривалість фінансового циклу. 6. Коефіцієнт стійкості економічного зростання. 7. Віддача основних засобів. 8. Продуктивність праці.
Темпові (динамічні) співвідношення	<ol style="list-style-type: none"> 1. Темп зміни чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). 2. Темп зміни сукупного капіталу, авансованого в діяльність підприємства. 3. Темп зміни показників використання ресурсів і капіталу підприємства.

До абсолютних показників ділової активності відносяться обсяг доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), середній розмір активів та капіталу, вартість основних засобів, запасів, дебіторської заборгованості та інші подібні величини. Ці показники надають інформацію про масштаб господарської діяльності підприємства в конкретний період, дозволяючи оцінити його фінансові результати та ресурсну базу.

Відносні показники, у свою чергу, мають важливу роль у аналізі ділової активності і поділяються на дві основні групи. Перша група включає показники, що характеризують певні пропорції та співвідношення між різними елементами діяльності підприємства. Ці показники використовуються для оцінки рівня ефективності використання виробничих ресурсів, таких як основні засоби, матеріальні та трудові ресурси, а також активів (оборотних та необоротних) і капіталу (власного та позикового). Вони дозволяють з'ясувати, як раціонально використовуються доступні ресурси і чи ефективно підприємство генерує прибуток у порівнянні з ресурсами, які воно використовує.

Для розрахунку таких показників використовуються абсолютні дані за звітний період, зокрема показники виручки від реалізації продукції, середньої вартості виробничих ресурсів, активів та капіталу. Це дозволяє здійснити порівняння між різними економічними параметрами і оцінити взаємозв'язок між ними, що є важливим для стратегічного планування та управління підприємством.

Друга група відносних показників включає показники динаміки, які зазвичай відображаються у вигляді індексів, таких як темпи зростання. Ці показники дозволяють відстежувати зміни у діловій активності підприємства за певний період і оцінювати їх тенденції, що є важливим для прийняття управлінських рішень щодо подальшого розвитку підприємства.

Використання такого комплексного підходу дозволить оцінити рівень ділової активності підприємства та знайти резерви її підвищення.

2.2. Діагностика фінансового стану ПП ВТК «Лукас» в умовах війни

Приватне підприємство ВТК «Лукас» є провідним виробником кондитерської продукції в Україні, яке спеціалізується на випуску якісних, інноваційних та конкурентоспроможних продуктів. Підприємство засноване у 1999 році в місті Кременчук, Полтавська область. Його основною спеціалізацією є виробництво кондитерських виробів, включаючи вафлі, печиво, цукерки та інші десерти, що орієнтовані як на внутрішній ринок, так і на експорт.

Продукція компанії відповідає сучасним стандартам якості та сертифікована відповідно до вимог національних і міжнародних систем управління якістю. Зокрема, на підприємстві впроваджені стандарти ISO 22000 та HACCP, що підтверджує високий рівень безпеки харчових продуктів. Постійна модернізація обладнання, інвестиції у розвиток виробничих потужностей та орієнтація на інновації сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Серед важливих аспектів діяльності підприємства можна відзначити широке охоплення ринку завдяки ефективній системі дистрибуції. Продукція ПП ВТК «Лукас» представлена у більшості регіонів України, а також експортується до країн Європи та Азії. Крім того, компанія відзначається високим рівнем соціальної відповідальності, активно підтримуючи місцеві громади, інвестуючи у розвиток своїх працівників та впроваджуючи екологічні ініціативи.

З початком повномасштабної військової агресії російської федерації у 2022 році підприємство зіткнулося із серйозними викликами, серед яких порушення логістичних ланцюгів, нестабільність постачання енергоресурсів та загальне погіршення економічної ситуації. Проте завдяки ефективному стратегічному плануванню та гнучкому управлінню ПП ВТК «Лукас» вдалося адаптувати свою діяльність до нових умов.

У цей період підприємство провело оптимізацію виробничих процесів, що включала зниження витрат при збереженні високої якості продукції та пошук альтернативних джерел енергопостачання. Значну увагу було приділено переорієнтації ринків збуту: підприємство розширило свою присутність на міжнародних ринках, зокрема у країнах Європейського Союзу, що дозволило частково компенсувати втрати внутрішнього попиту через окупацію окремих регіонів та зміну демографічної ситуації в Україні.

Особливим напрямом діяльності у цей період стала гуманітарна та волонтерська діяльність. Підприємство активно підтримує Збройні сили України, надаючи продукцію, фінансову допомогу та ресурси для забезпечення потреб армії. Також значна увага приділяється підтримці внутрішньо переміщених осіб, яким передається гуманітарна допомога.

Додатковим напрямом розвитку стало впровадження сучасних цифрових технологій, зокрема розвиток електронної комерції. Завдяки цьому підприємство змогло забезпечити безперервний доступ споживачів до своєї продукції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Попри складнощі воєнного часу, ПП ВТК «Лукас» демонструє високу стійкість, соціальну відповідальність та інноваційність. Подальший розвиток підприємства пов'язаний із диверсифікацією асортименту продукції, розширенням експортного потенціалу, впровадженням новітніх технологій у виробничі процеси та збереженням активної соціальної позиції в умовах відновлення економіки країни.

Для оцінювання фінансового стану підприємства в кризових умовах слід провести аналіз його фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності.

Аналіз фінансової стійкості підприємства є важливим інструментом для оцінки його здатності витримувати фінансові труднощі та забезпечувати стабільність на різних етапах економічної діяльності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники стану фінансової стійкості ПП ВТК «Лукас»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4
1. Наявність власних коштів в обороті	65910	87990	88662
2. Коефіцієнт фінансової стійкості(довгострокової фінансової незалежності)	0,69	0,70	0,60
3.Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності концентрації власного капіталу)	0,61	0,61	0,58
4.Коефіцієнт фінансової залежності	1,64	1,65	1,72
5.Коефіцієнт фінансового ризику(фінансового лівериджу)	0,64	0,65	0,72
6.Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,43	0,56	0,43
7.Коефіцієнт забезпеченості (покриття) запасів	0,90	1,22	1,35
8.Коефіцієнт заборгованості	0,51	0,49	0,68
9.Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу	1,57	1,53	1,39

Аналіз фінансових показників ПП ВТК «Лукас» за останні три роки дозволяє зробити висновки про поточний стан і тенденції в його фінансовій стратегії. Позитивна динаміка наявності власних коштів в обороті свідчить про збереження фінансової автономії підприємства та достатню ліквідність для забезпечення короткострокових операцій. Коефіцієнт фінансової стійкості, що варіювався у межах 0,69–0,70 у 2021–2022 роках та знизився до 0,60 у 2023 році, свідчить про зростання залежності підприємства від позикових ресурсів. Однак навіть за умов зниження цей показник залишається на рівні, який дозволяє зберігати стабільність.

Коефіцієнт фінансової автономії свідчить про поступове зростання залучених ресурсів у фінансуванні діяльності підприємства, що може бути викликано необхідністю забезпечення додаткових інвестиційних потреб. Зростання коефіцієнта фінансової залежності з 1,64 у 2021 році до 1,72 у 2023 році є індикатором збільшення частки позикового капіталу у загальній

структурі джерел фінансування. Водночас це співвідношення є прийнятним для підприємств виробничого сектору, особливо в умовах кризи.

Нестабільна динаміка коефіцієнта маневреності власного капіталу може бути пов'язана із внутрішньою структурою капіталу та необхідністю адаптації до умов війни. Коефіцієнт забезпеченості запасів зріс з 0,90 у 2021 році до 1,35 у 2023 році. Це є позитивним показником, оскільки підприємство покращило спроможність забезпечувати виробничі запаси власними джерелами.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ПП ВТК «Лукас» демонструє загалом задовільну фінансову стійкість, незважаючи на вплив кризових явищ. Підприємство активно використовує залучені ресурси для фінансування своєї діяльності, зберігаючи контрольованість фінансових ризиків. Однак для збереження стабільності у довгостроковій перспективі доцільно зосередитися на збільшенні частки власного капіталу, оптимізації структури зобов'язань та подальшому посиленні ліквідності.

На основі отриманих даних можна стверджувати, що підприємство має достатню фінансову стійкість (рис. 2.4).

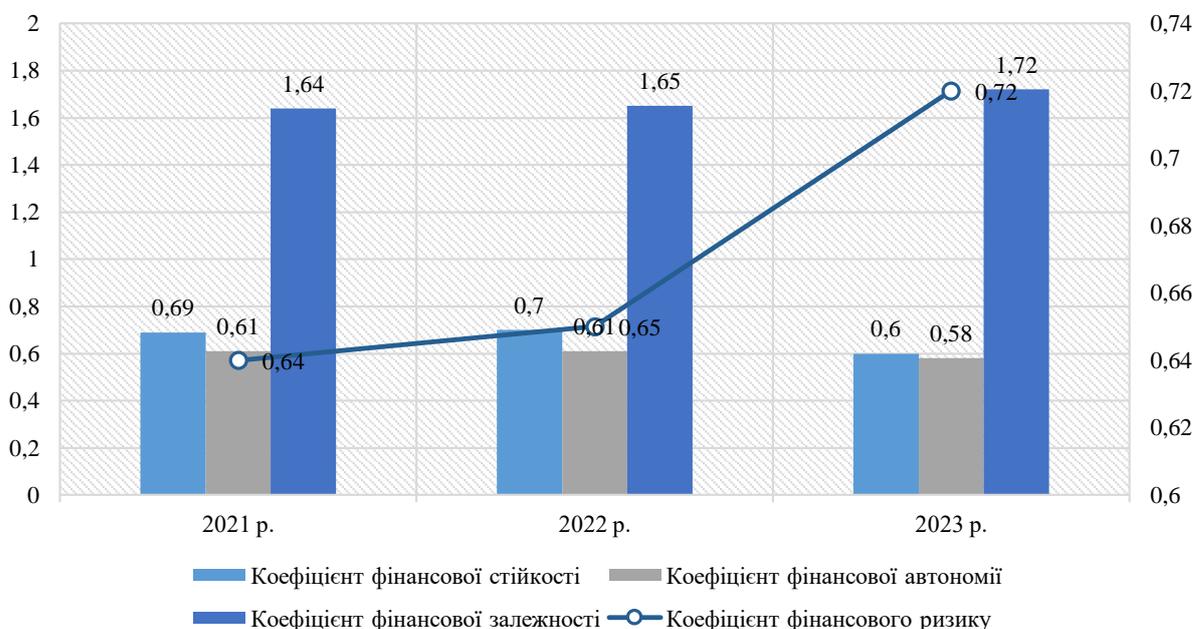


Рис. 2.4. Динаміка показників фінансової стійкості ПП ВТК «Лукас»

На основі фінансової звітності ПП ВТК «Лукас» розрахуємо основні показники ліквідності та платоспроможності. Результати розрахунків відобразимо в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники ліквідності та платоспроможності ПП ВТК «Лукас»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Темп зростання, %	
				2022/2021	2023/2022
Власний оборотний капітал	93060	122664	96093	131,81	78,34
Загальний коефіцієнт ліквідності (покриття)	1,85	2,13	1,63	115,37	76,67
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,998	1,305	1,292	130,78	99,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,01	0,21	26,38	2338,66
Коефіцієнт ліквідності товарно-матеріальних цінностей	0,95	0,93	0,47	97,96	50,65
Коефіцієнт ліквідності дебіторської заборгованості	0,86	1,19	0,95	138,07	80,01
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	0,46	0,53	0,39	115,73	73,09
Коефіцієнт загальної платоспроможності підприємства	2,57	2,53	2,39	98,68	94,47
Коефіцієнт фінансового лівериджу	0,13	0,16	0,03	124,96	21,22
Коефіцієнт відновлення (втрати) платоспроможності	0,89	1,14	0,75	127,25	66,41
Частка кредиторської заборгованості у власному капіталі й дебіторської заборгованості	0,245	0,260	0,275	105,98	105,91
Коефіцієнт співвідношення чистих оборотних активів із чистими активами	0,3066	0,4006	0,3997	130,62	99,79

Дослідження фінансових показників ліквідності та платоспроможності ПП ВТК «Лукас» за період 2021–2023 років виявило певні тенденції у фінансовому стані підприємства. Зниження загального коефіцієнту ліквідності вказує на зменшення здатності підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності зросло з 0,03 у 2020 році до 0,21 у 2022 році, що є позитивним показником, але водночас відображає обмежену частку абсолютно ліквідних активів у структурі поточних активів. Коефіцієнт загальної платоспроможності залишався стабільно високим, підтверджуючи фінансову стійкість підприємства у довгостроковій перспективі (рис. 2.5).

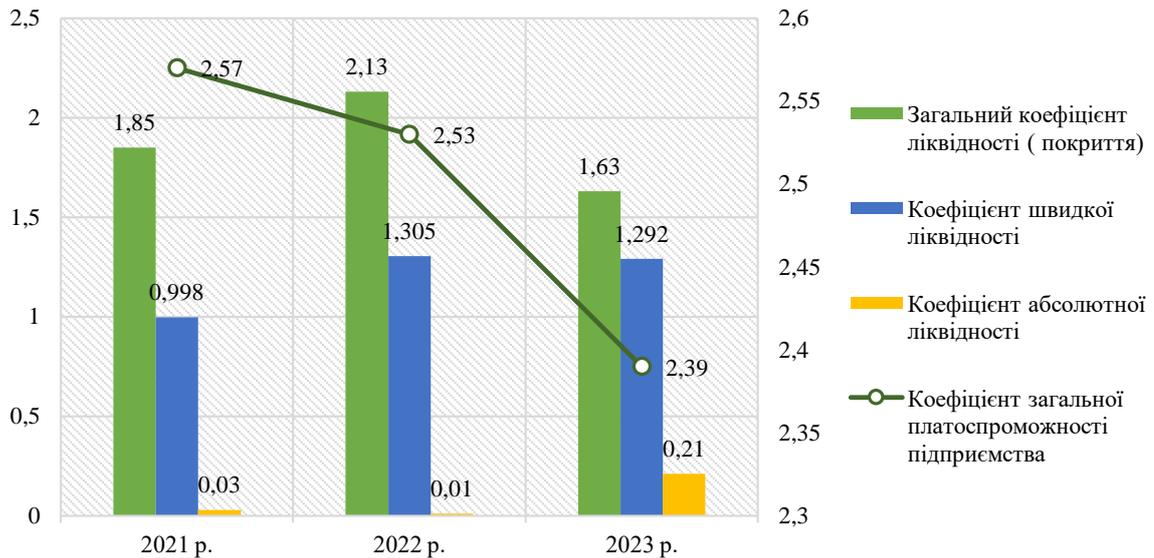


Рис. 2.5. Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ПП ВТК «Лукас»

Таким чином, підприємство демонструє помірний рівень ліквідності та достатню платоспроможність. Однак для подальшого підвищення фінансової стабільності необхідно збільшити частку оборотних активів, фінансованих за рахунок власного капіталу, а також забезпечити більш ефективне управління товарно-матеріальними запасами та дебіторською заборгованістю.

Аналіз фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності ПП ВТК «Лукас» за період 2021–2023 років демонструє значний вплив воєнних дій на фінансово-господарську діяльність підприємства. По-перше, показники фінансової стійкості свідчать про зниження рівня автономії підприємства. Коефіцієнт фінансового ризику (лівериджу) зріс до 0,72, що є сигналом збільшення фінансових ризиків в умовах нестабільного середовища.

По-друге, ліквідність підприємства зазнала значних змін. Загальний коефіцієнт ліквідності зменшився з 2,13 у 2021 році до 1,63 у 2023 році, свідчаючи про обмеження можливості покривати короткострокові зобов'язання. Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс до 0,21, що може свідчити про накопичення більш ліквідних активів для реагування на форс-мажорні обставини. Однак зниження коефіцієнта ліквідності товарно-матеріальних

цінностей до 0,47 у 2023 році вказує на скорочення запасів, ймовірно, через труднощі в постачанні або адаптацію до змін у попиті.

По-третє, платоспроможність підприємства також зазнала негативного впливу. Зниження коефіцієнта забезпеченості оборотних активів власними коштами до 0,39 свідчить про обмежену здатність підприємства фінансувати свою діяльність за рахунок внутрішніх джерел. Коефіцієнт відновлення платоспроможності знизився до 0,75, що може вказувати на труднощі в адаптації підприємства до умов воєнного часу.

Війна також вплинула на рівень фінансової залежності підприємства, про що свідчить поступове зростання частки кредиторської заборгованості у структурі капіталу. Це може бути зумовлено необхідністю залучення зовнішнього фінансування для підтримки операційної діяльності в умовах кризи.

Загалом, війна мала значний негативний вплив на фінансову стійкість, ліквідність та платоспроможність ПП ВТК «Лукас». Підприємству вдалося зберегти базову платоспроможність, але для подальшого стабільного функціонування необхідно впроваджувати заходи, спрямовані на оптимізацію витрат, диверсифікацію джерел фінансування, підвищення ефективності управління оборотними активами та адаптацію до умов змінюваного ринкового середовища.

2.3. Комплексна оцінка рівня ділової активності ПП ВТК «Лукас»

Стійкість підприємства в умовах кризи та його ділова активність перебувають у тісному взаємозв'язку, формуючи комплексний механізм адаптації до зовнішніх викликів та забезпечення економічної життєздатності. Стійкість підприємства, яка визначається здатністю зберігати баланс між фінансовою автономією, ліквідністю та ефективністю використання ресурсів, є фундаментальною основою для підтримки й активізації його ділової

активності. У свою чергу, високий рівень ділової активності сприяє підвищенню стійкості, оскільки забезпечує збільшення доходів, оптимізацію витрат і мобілізацію внутрішніх резервів [34].

На основі фінансової звітності ПП ВТК «Лукас» розрахуємо показники оборотності, які характеризують ділову активність. Результати розрахунків відобразимо в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Коефіцієнти оборотності ПП ВТК «Лукас» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Темп зростання, %	
				2022/2021	2023/2022
Коефіцієнт оборотності оборотних активів (поточних активів) (К _{ООА})	5,04	4,08	4,10	80,92	100,68
Тривалісті обороту оборотних активів	72,45	89,53	89,17	123,58	99,60
Коефіцієнт ефективності використання ресурсів	0,02	0,02	0,06	100,90	280,79
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	11,87	7,92	7,20	66,69	90,89
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	11,22	9,51	9,75	84,81	102,54
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	30,74	46,10	50,72	149,95	110,02
Тривалість обороту кредиторської заборгованості	32,54	38,37	37,42	117,92	97,53
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	10,01	8,64	11,43	86,35	132,18
Тривалість обороту матеріальних запасів	36,46	42,22	32,03	115,81	75,86
Період обороту власного оборотного капіталу	0,0039	0,0030	0,0038	75,87	127,65

Коефіцієнт оборотності оборотних активів (К_{ООА}) демонструє поступове зниження: з 5,04 у 2021 році до 4,08 у 2022 році, із незначним покращенням до 4,10 у 2023 році (рис. 2.6). Це свідчить про зменшення швидкості перетворення активів у грошову форму, що може бути наслідком впливу зовнішніх факторів, таких як війна та економічна нестабільність. Збільшення тривалості обороту оборотних активів з 72,45 днів у 2021 році до

89,17 днів у 2023 році підкреслює посилення труднощів у підтримці ефективного використання поточних ресурсів.

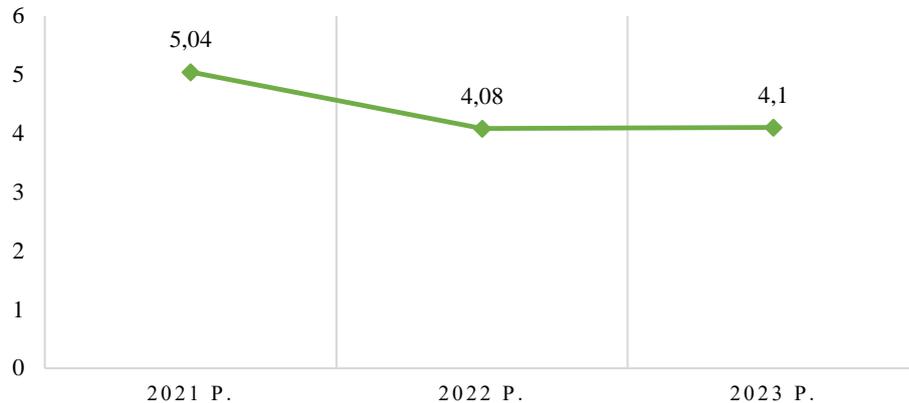


Рис. 2.6. Динаміка зміни коефіцієнта оборотності оборотних активів ПП ВТК «Лукас»

Коефіцієнт ефективності використання ресурсів залишався стабільно низьким у 2021 та 2022 роках (0,02), але в 2023 році суттєво зріс до 0,06. Це позитивна тенденція, яка вказує на покращення здатності підприємства використовувати доступні ресурси для створення додаткової вартості. Даний показник є ключовим для оцінки адаптації до кризових умов.

Зниження коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості з 11,87 у 2021 році до 7,20 у 2023 році свідчить про погіршення процесу погашення заборгованості контрагентами (рис. 2.7). Зростання тривалості обороту дебіторської заборгованості з 30,74 днів у 2021 році до 50,72 днів у 2023 році підтверджує, що підприємство стикається з проблемою затримок платежів від покупців, що може впливати на його фінансову стійкість.

Оборотність кредиторської заборгованості демонструє дещо меншу волатильність. Показник знизився з 11,22 у 2021 році до 9,75 у 2023 році, а тривалість обороту кредиторської заборгованості зросла з 32,54 до 37,42 днів. Це свідчить про подовження термінів розрахунків з постачальниками, що може бути вимушеним заходом у відповідь на кризу.

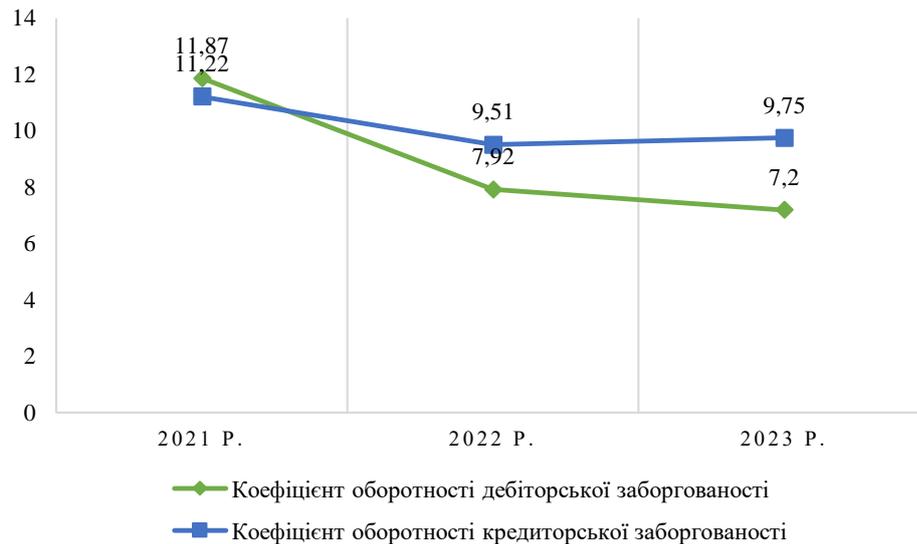


Рис. 2.7. Динаміка коефіцієнтів оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості ПП ВТК «Лукас»

Дані свідчать про погіршення ключових показників оборотності та ділової активності у 2022 році, що було обумовлено кризовими явищами, зокрема впливом війни. Проте в 2023 році спостерігаються ознаки адаптації до складних умов, такі як зростання ефективності використання ресурсів і оборотності матеріальних запасів. Незважаючи на покращення окремих показників, загальний рівень оборотності та ділової активності залишається нижчим за передкризовий рівень. Для підвищення ефективності підприємству слід зосередитися на скороченні дебіторської заборгованості, оптимізації запасів і посиленні контролю над використанням оборотного капіталу.

Одним з основних критеріїв, що визначають ділову активність підприємства, є виконання так званого «золотого правила» економіки підприємства.

$$T_{пр} > T_r > T_k > 100\% \quad (2.1)$$

$T_{пр}$ – темп зростання прибутку до оподаткування,%;

T_r – темп збільшення обсягу реалізації,%;

Тк – темп зростання авансованого капіталу,%.

Отримані розрахунки щодо виконання «золотого» правила для ПП ВТК «Лукас» за аналізований період відображено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Виконання «золотого правила» економіки підприємства для ПП ВТК
«Лукас»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Тпр - темп зростання прибутку до оподаткування,%;	31,31	104,01	294,78
Тр – темп збільшення обсягу реалізації,%;	109,19	95,24	111,07
Тк – темп зростання авансованого капіталу,%.	121,82	103,08	104,98
Перевірка виконання умов золотого правила	Тпр>Тр>Тк< 100%	Тпр>Тр<Тк< 100%	Тпр<Тр<Тк< 100%
Результат	виконується	не виконується	не виконується

Таким чином, повне виконання «золотого правила» економіки ПП ВТК «Лукас» протягом періоду 2021–2023 років спостерігалось лише в 2021 році, коли темп зростання авансованого капіталу перевищував темп зростання обсягу реалізації, при цьому останній також перевищував темп зростання прибутку до оподаткування. У 2022 році відзначено зниження обсягу реалізації, що унеможливило виконання «золотого правила». У 2023 році, незважаючи на майже трьохкратне збільшення суми прибутку до оподаткування та зростання обсягу реалізації на 11,07%, розмір авансованого капіталу збільшився лише на 4,58%, що також зробило неможливим виконання цього правила. Таким чином, можна зробити висновок, що виведення підприємства на оптимальний рівень виконання «золотого правила» вимагає удосконалення фінансової стратегії та управлінських заходів щодо ефективнішого використання авансованого капіталу в майбутньому.

Наступним важливим показником, що характеризує ділову активність підприємства, є тривалість операційного та фінансового циклу. Протягом

2021-2023 років спостерігається зростання тривалості операційного циклу, з 67,20 днів у 2021 році до 88,32 днів у 2022 році та 82,75 днів у 2023 році. Це вказує на зменшення швидкості обороту активів, зокрема матеріальних запасів і дебіторської заборгованості. Таке збільшення тривалості обороту матеріальних запасів і дебіторської заборгованості може свідчити про зниження ефективності використання ресурсів підприємства та уповільнення обігу коштів у процесі виробництва й продажу товарів чи послуг.

Тривалість фінансового циклу також збільшилася з 34,66 днів у 2021 році до 49,95 днів у 2022 році та 45,33 днів у 2023 році. Це вказує на збільшення часу, протягом якого підприємство фінансує свою діяльність за рахунок власних або позикових коштів. Ріст фінансового циклу може бути пов'язаний з тим, що підприємство, ймовірно, стало більш залежним від кредиторської заборгованості, що впливає на швидкість обігу оборотних активів та на загальну ефективність управління грошовими потоками.

Збільшення тривалості операційного та фінансового циклів вказує на зниження ділової активності підприємства. Це може бути пов'язано з проблемами в управлінні оборотними активами, уповільненням обороту запасів, зростанням дебіторської заборгованості або збільшенням часу для покриття кредиторських зобов'язань [35]. У результаті, підприємство може стикається з затримками в грошових потоках, що обмежує його здатність швидко реагувати на ринкові зміни і приймати ефективні управлінські рішення.

Підвищення тривалості операційного та фінансового циклів є індикатором зниження ефективності ділової активності підприємства, що може свідчити про проблеми у внутрішньому управлінні, зокрема у сфері управління запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими потоками. Для покращення ділової активності ПП ВТК «Лукас» необхідно зосередити увагу на підвищенні оборотності активів, оптимізації процесів продажу та

зниженні часу, який підприємство витрачає на обіг своїх активів, що дозволить збільшити ефективність діяльності та знизити фінансові ризики.

У процесі аналізу ділової активності важливою є оцінка динаміки основних показників використання оборотних активів та вивчення впливу чинників на економічний результат, зокрема через прискорення оборотності. Зміни в тривалості оборотності оборотних активів зумовлені двома основними чинниками: середньорічними залишками оборотних активів і обсягом доходу (виручки) від реалізації продукції. Застосовуючи метод ланцюгових підстановок, необхідно розрахувати вплив зазначених факторів на зміну періоду обороту [36]. На основі результатів факторного аналізу буде визначено суму коштів, які були вивільнені або залучені до обороту внаслідок прискорення чи сповільнення оборотності активів під впливом цих факторів, що дозволить відобразити відповідні дані у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз динаміки основних показників використання оборотних активів і впливу чинників на економічний результат від прискорення оборотності

Показник	2021	2022	2023	Відхилення (+,-) 2022/2021		Відхилення (+,-) 2023/2022	
				У сумі	Темп зростання, %	У сумі	Темп зростання, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Дохід(виручка) від реалізації, тис. грн	929023	884819	982781	-44204,00	95,24	97962,00	111,07
2. Середньорічні залишки активів, тис. грн.	184400,5	217037,0	239435,5	32636,50	117,70	22398,50	110,32
3. Коефіцієнт оборотності оборотних активів, в оборотах (п. 1 : п. 2)	5,04	4,08	4,10	-0,96	80,92	0,03	100,68
4. Коефіцієнт закріплення оборотних активів (п. 2 : п. 1)	0,20	0,25	0,24	0,05	123,58	0,00	99,32
5. Тривалість одного обороту оборотних активів, дн. (п. 2 : п. 1 x 360)	71	88	88	17	123,58	-0,60	99,32
6. Одноденний оборот, тис. грн. (п.1 : 360)	2580,62	2457,83	2729,95	-122,79	95,24	272,12	111,07
7. Прискорення (-), сповільнення (+) оборотності, днів	-	-	-	17	-	-1	-
Розрахунок впливу факторів:							
за рахунок зміни середньорічних залишків оборотних активів	-	-	-	13	-	9	-

за рахунок зміни доходу (виручки) від реалізації продукції	-	-	-	4	-	-10	-
8. Сума вивільнених (залучених) з обороту коштів за рахунок прискорення (-), сповільнення (+) оборотності, тис. грн.	-	-	-	41410,491	-	-1630,57	-
Розрахунок впливу факторів:							
за рахунок зміни середньорічних залишків оборотних активів	-	-	-	31083,617	-	24878,33	-
за рахунок зміни доходу (виручки) від реалізації продукції	-	-	-	10326,874	-	-26508,9	-

Із даної таблиці видно тенденція до збільшення як виручки від реалізації, так і середньорічної вартості активів. Співвідношення доходу від реалізації продукції та середньорічних залишків активів показано на рисунку 3.11.



Рис. 2.8. Співвідношення чистого доходу і середньорічної суми оборотних активів ПП ВТК «Лукас»

За рахунок змін у середньорічних залишках оборотних активів, в 2022 році з обороту було вивільнено 31 083,6 тис. грн, що позитивно вплинуло на платоспроможність підприємства. У 2023 році, навпаки, через зростання залишків активів на 24 878,3 тис. грн, спостерігається зворотний процес: залучення коштів у сумі 16 630,57 тис. грн, що свідчить про необхідність додаткових ресурсів для підтримки зростання діяльності.

Зміни в доході від реалізації продукції в 2022 році мали позитивний вплив на вивільнення коштів (10 326,87 тис. грн). У 2023 році, на фоні значного

зростання доходу, спостерігається зворотний ефект: залучення 26 508,9 тис. грн коштів, що пов'язано з необхідністю забезпечення зростаючого обсягу операційної діяльності.

Зростання середньорічних залишків активів і доходу від реалізації продукції позитивно впливають на діяльність ПП ВТК «Лукас», але потребують додаткових фінансових ресурсів для підтримки зростання. Прискорення оборотності оборотних активів та оптимізація управління залишками активів можуть суттєво покращити фінансовий результат підприємства та забезпечити ефективне використання наявних ресурсів.

Висновки до розділу 2

На основі проведеного аналізу ПП ВТК «Лукас» за 2021-2023 роки спостерігається певна нестабільність фінансового стану підприємства, що є характерним для умов, зокрема, зростаючої економічної невизначеності та кризових явищ у країні. Показники ліквідності і платоспроможності демонструють певні коливання, зокрема у 2022 році, коли спостерігався спад у ряді ключових показників. Однак, на кінець 2023 року підприємство продемонструвало позитивну динаміку, що свідчить про відновлення фінансової стійкості і здатність забезпечити фінансування своєї діяльності.

Загальний коефіцієнт ліквідності протягом періоду аналізу в середньому залишався на рівні, що перевищує нормативні значення. Це свідчить про здатність ПП ВТК «Лукас» покривати поточні зобов'язання, хоча в 2022 році відбулося його незначне зниження, що є наслідком збільшення короткострокових зобов'язань підприємства. Коефіцієнт абсолютно ліквідності також залишався в межах норми, що підтверджує здатність підприємства своєчасно покривати найбільш термінові зобов'язання.

Показники оборотності свідчать про тенденцію до зменшення тривалості операційного циклу: у 2022 році цей показник зменшився до 89

днів, порівняно з 72,45 днями у 2021 році. Таке скорочення є результатом зростання ефективності управління оборотними активами, зокрема завдяки покращенню оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості, а також матеріальних запасів. Коефіцієнт оборотності оборотних активів в 2022 році знизився, але невелике підвищення у 2023 році свідчить про відновлення активності підприємства.

У 2023 році спостерігалася позитивна динаміка в частині одноденного обороту та коефіцієнта ефективності використання ресурсів, що свідчить про покращення економічної ефективності та здатність підприємства генерувати більший дохід з кожного вкладеного в оборотного капіталу.

Динаміка зміни показників «золотого правила» економіки підприємства також демонструє покращення в 2023 році, коли ПП ВТК «Лукас» змогло забезпечити високий рівень ефективності використання оборотних активів і зменшити потребу в додаткових коштах для покриття зобов'язань. Це свідчить про здатність підприємства оптимізувати свої оборотні активи та зменшити потребу в додаткових фінансових ресурсах.

Таким чином, на основі результатів аналізу можна стверджувати, що протягом 2021-2023 років ПП ВТК «Лукас» демонструвало значну адаптацію до кризових умов, забезпечуючи фінансову стійкість, покращення показників ліквідності та оборотності, а також здійснюючи ефективне використання оборотних активів, що підтверджує здатність підприємства функціонувати в умовах економічної нестабільності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПП ВТК «ЛУКАС»

3.1. Дослідження конкурентного середовища ПП ВТК «Лукас»

Конкурентне середовище ПП ВТК «Лукас» формує складні умови для забезпечення його стійкості та розвитку в умовах високої динаміки ринку кондитерських виробів. З метою визначення позиції підприємства серед конкурентів та його потенціалу до подальшого розвитку доцільним є поглиблений аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів впливу, що базується на принципах SWOT-аналізу [37].

ПП ВТК «Лукас» функціонує у середовищі насиченої конкуренції, яку формують як великі міжнародні корпорації, такі як Nestlé та Mondelez International, так і вітчизняні лідери галузі, включаючи Рошен, АВК і Конті. Головними тенденціями, які формують розвиток ринку, є зростаючий попит на інноваційні, органічні, низькокалорійні та преміальні продукти. У таких умовах підприємство зіштовхується з низкою можливостей і викликів, які потребують стратегічного підходу до управління конкурентоспроможністю.

Сильними сторонами ПП ВТК «Лукас» є орієнтація на інноваційні підходи у виробництві, що забезпечує його продукції унікальність та високу якість. Використання сучасного обладнання дозволяє впроваджувати оригінальні технології, які забезпечують конкурентну перевагу, наприклад, у виготовленні унікальних продуктів, таких як кондитерські вироби з індивідуальними характеристиками смаку і дизайну. Висока гнучкість виробництва та здатність швидко адаптуватися до змін споживчих уподобань створюють додаткові переваги в умовах динамічного ринку. До ключових сильних сторін також належить конкурентоспроможна цінова політика, яка забезпечує підприємству доступ до ширшої споживчої аудиторії.

Серед слабких сторін підприємства слід виділити порівняно невеликий масштаб виробництва, що обмежує його можливості щодо розширення на міжнародні ринки. Також існує певна залежність від внутрішнього ринку, яка обмежує стійкість підприємства до зовнішніх економічних і політичних шоків. Відносно низький рівень впізнаваності бренду за межами основних регіонів збуту є ще одним слабким місцем, яке вимагає посилення маркетингової стратегії.

Можливості для ПП ВТК «Лукас» включають розширення асортименту продукції, орієнтованого на сучасні споживчі тренди, такі як низькокалорійні або екологічно чисті продукти. Вихід на нові ринки, включаючи міжнародні, також створює перспективи для збільшення обсягів реалізації та зміцнення позицій підприємства. Інвестиції у розвиток бренду та використання цифрових маркетингових інструментів дозволять не лише збільшити впізнаваність, але й зміцнити лояльність споживачів. Важливою можливістю є також співпраця з великими ритейлерами для забезпечення стабільної дистрибуції продукції на ключових ринках.

Загрози для ПП ВТК «Лукас» виникають із загальної економічної нестабільності, що може впливати на зростання собівартості продукції та скорочення купівельної спроможності населення. Підвищення конкуренції з боку великих корпорацій та нових учасників ринку створює додатковий тиск на позиції підприємства. Зміни у регуляторному середовищі, такі як збільшення податкового навантаження або посилення вимог до виробництва, також можуть ускладнювати діяльність підприємства. До того ж, проблеми з постачанням сировини через логістичні або економічні фактори можуть негативно вплинути на безперебійність виробництва.

Систематизовані результати SWOT-аналізу ПП ВТК «Лукас» представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз ПП ВТК «Лукас»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішні чинники	<ol style="list-style-type: none"> 1. Інноваційні підходи у виробництві, забезпечення унікальності продукції. 2. Використання сучасного обладнання, що підвищує ефективність. 3. Гнучкість виробничих процесів та здатність адаптуватися до змін ринку. 4. Конкурентоспроможна цінова політика. 5. Висока якість продукції, що відповідає стандартам споживачів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Порівняно невеликий масштаб виробництва, що обмежує вихід на міжнародні ринки. 2. Залежність від внутрішнього ринку та локальних споживачів. 3. Відносно низький рівень впізнаваності бренду за межами основних регіонів збуту. 4. Недостатня диверсифікація асортименту для задоволення сучасних тенденцій (екологічні, низькокалорійні продукти тощо).
	Потенційні можливості (O)	Потенційні загрози (T)
Зовнішні чинники	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення асортименту продукції відповідно до сучасних споживчих трендів (органічні, низькокалорійні вироби). 2. Вихід на нові ринки, включаючи міжнародні. 3. Інвестиції у розвиток бренду та використання цифрового маркетингу для залучення клієнтів. 4. Співпраця з великими роздрібними мережами для розширення дистрибуції. 5. Участь у міжнародних виставках і форумах для посилення репутації та налагодження бізнес-зв'язків. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Загальна економічна нестабільність, яка може впливати на купівельну спроможність населення. 2. Зростання конкуренції з боку великих корпорацій та нових учасників ринку. 3. Зміни у регуляторному середовищі (збільшення податкового навантаження, посилення вимог до виробництва). 4. Ризики, пов'язані з постачанням сировини через логістичні або економічні обмеження. 5. Коливання валютного курсу, що може підвищити витрати на закупівлю імпортованих матеріалів або обладнання.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що ПП ВТК «Лукас» має значний потенціал для зміцнення своїх ринкових позицій завдяки інноваційному підходу до виробництва та орієнтації на потреби споживачів. Разом з тим, для досягнення стійкого зростання підприємству необхідно реалізувати комплексну стратегію, яка передбачатиме диверсифікацію ринків збуту, розширення асортименту, інвестиції в маркетинг і розбудову бренду, а також впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності виробництва.

3.2. Стратегія управління діловою активністю в кризових умовах

Попри значну увагу науковців до дослідження ділової активності, механізми її оцінювання та управління залишаються недостатньо розробленими. У загальному розумінні ділова активність охоплює комплекс дій і заходів, які підприємство здійснює для підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку. У більш вузькому сенсі, в межах аналізу фінансово-господарської діяльності, ділова активність відображає виробничу та комерційну діяльність підприємства [38-39].

Поняття «управління діловою активністю підприємства» можна трактувати як систему управлінського впливу на поточне планування, розподіл та оптимізацію використання ресурсів підприємства з метою безперервного підвищення його ефективності як на рівні окремого суб'єкта господарювання, так і в ширшому економічному контексті. Ділова активність, будучи процесом, безпосередньо пов'язана з досягнутими результатами, наявним потенціалом підприємства та рівнем його конкурентоспроможності. Таким чином, управління діловою активністю займає центральне місце в системі стратегічного розвитку підприємства, оскільки визначає його здатність до зростання вартості. Як зазначає І.О. Бланк, це є основною метою функціонування суб'єктів господарювання [40].

Доцільно організовувати управління діловою активністю за трьома основними напрямками (рис. 3.1).

Соціально-економічне управління підприємством спрямоване на досягнення позитивного ефекту в масштабах загальноекономічної діяльності. Інші два напрями управління діловою активністю орієнтовані на забезпечення позитивного підприємницького результату. Зокрема, управління прибутками та інвестиційними процесами сприяє безпосередньому задоволенню інтересів власників підприємства. Водночас управління ефективністю виробничих процесів опосередковано реалізує цю мету шляхом оптимізації використання сировинних і матеріальних ресурсів, стимулювання науково-технічного та

організаційного розвитку. Це, у свою чергу, забезпечує скорочення тривалості операційного циклу та підвищення загальної ділової активності підприємства.



Рис. 3.1. Напрями управління діловою активністю [41-43]

Рівень ефективності діяльності підприємства значною мірою визначається розробкою комплексної системи заходів і напрямів їх реалізації, спрямованих на оптимізацію рівня ділової активності та своєчасне прийняття оперативних управлінських рішень. Підвищення ділової активності підприємства досягається насамперед за рахунок раціоналізації використання ресурсів шляхом прискорення їх оборотності та зменшення тривалості періоду обігу.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності використання ресурсів є скорочення операційного та фінансового циклів. Це завдання може бути вирішене завдяки зменшенню тривалості виробничого циклу, скороченню строків обороту дебіторської заборгованості та збільшенню періоду обороту кредиторської заборгованості. Зазначені заходи сприяють підвищенню ліквідності та оптимізації грошових потоків підприємства. Операційний цикл є важливим чинником, що впливає на обсяг, структуру та ефективність використання матеріальних ресурсів. Важливою складовою

операційного циклу є виробничий цикл, тривалість якого залежить від швидкості оборотності матеріальних цінностей у процесі виробництва. Оптимізація цього показника можлива за рахунок збільшення частки оборотних активів з високою оборотністю та зниження частки активів із низькою швидкістю обігу. Однак рівень матеріальних цінностей повинен бути достатнім для забезпечення безперебійного функціонування виробничих процесів і реалізації продукції.

Ефективна організація виробничих запасів є однією з ключових умов підвищення результативності використання оборотних коштів. Основними шляхами вдосконалення управління запасами є їх раціональне використання, ліквідація наднормативних залишків матеріалів, впровадження сучасних методів нормування та вдосконалення системи постачання.

Оптимізація дебіторської заборгованості є важливим елементом підвищення ділової активності підприємства. Для цього можуть бути залучені спеціалізовані організації для стягнення боргів, продаж дебіторських рахунків факторинговим компаніям чи банкам, а також запровадження страхування кредитів з метою захисту від збитків, пов'язаних із безнадійними боргами. Крім того, доцільно впроваджувати системи штрафних санкцій за порушення термінів виконання зобов'язань.

Ефективність управління кредиторською заборгованістю полягає у своєчасному нарахуванні та виплаті коштів за зобов'язаннями, а також у чіткому визначенні джерел погашення короткострокових фінансових зобов'язань. Сповільнення обороту кредиторської заборгованості може бути допустимим лише до рівня, що не загрожує фінансовій стійкості підприємства.

Стійке економічне зростання є однією з ключових складових ділової активності. Основним фактором, що забезпечує такий розвиток, є збільшення прибутку підприємства. Для цього керівництво має орієнтуватися на нарощування обсягів виробництва продукції, підвищення її якості,

оптимізацію виробничих процесів, зниження собівартості, диверсифікацію ринків збуту та проведення обґрунтованої дивідендної політики.

У сучасних умовах господарювання ефективно управління діловою активністю потребує застосування кількох стратегій одночасно (див рис. 3.2). Зокрема, залежно від функціональних аспектів, можна виокремити ресурсну, виробничу та маркетингову стратегії, а за стадіями економічного розвитку — стратегії зростання, стабілізації чи скорочення діяльності. Такий підхід дозволяє комплексно враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу, що сприяє досягненню стабільного розвитку підприємства.



Рис. 3.2. Стратегії управління діловою активністю підприємства [44-45]

Для забезпечення ефективного управління діловою активністю підприємства доцільно обирати одну з груп стратегій, яка найбільш відповідає специфіці його діяльності. Так, залежно від особливостей підприємства, можна одночасно застосовувати агресивну стратегію, маркетинговий підхід та стратегію зростання; помірковану стратегію, виробничу модель та стратегію

стабілізації; або ж консервативну стратегію, ресурсний підхід та стратегію виживання. Остаточним етапом у процесі управління діловою активністю є оцінювання ефективності реалізованого управління. Це дозволяє визначити якість здійснених управлінських заходів, оцінити релевантність і доцільність обраної стратегії, а також виявити основні помилки та недоліки, що потребують корекції.

Стратегія вдосконалення управління діловою активністю підприємства ПП ВТК «Лукас» в умовах воєнного стану повинна бути спрямована на ефективну адаптацію до змін, оптимізацію внутрішніх процесів та підвищення фінансової стійкості підприємства. З огляду на особливості діяльності підприємства, що орієнтується на ринок оптової торгівлі та забезпечення виробничих підприємств необхідними матеріальними ресурсами, управління діловою активністю повинно включати ряд ключових напрямків для зменшення впливу кризових факторів та забезпечення сталого розвитку.

Одним із основних напрямів є оптимізація операційного циклу. Для ПП ВТК «Лукас» важливо зменшити тривалість операційного циклу, що в умовах кризи дозволить покращити обіг оборотних коштів. Прискорення оборотності ресурсів можна досягти через зниження наднормативних запасів, підвищення ефективності постачання та раціоналізацію виробничих витрат. Особливу увагу слід приділити зниженню тривалості обороту дебіторської заборгованості, що в кризових умовах часто може стати важливим фактором ліквідності підприємства.

Другим важливим аспектом є управління дебіторською заборгованістю. Враховуючи нестабільність ринку та можливі затримки платежів з боку контрагентів, ПП ВТК «Лукас» повинно застосовувати стратегії активного контролю за термінами платежів, включаючи впровадження систем штрафних санкцій для клієнтів за прострочення, а також залучення факторингових компаній для прискорення обороту коштів. Водночас, необхідно продовжувати роботу над вдосконаленням кредитної політики та проведенням

аналізу фінансової стабільності контрагентів для мінімізації ризиків невиконання зобов'язань.

Фінансове управління в кризовий період повинно бути орієнтоване на забезпечення високої ліквідності та стабільності підприємства. Зниження витрат, зокрема, шляхом оптимізації внутрішніх процесів і підвищення енергоефективності, дозволить скоротити витрати на виробництво та зберегти конкурентоспроможність. Крім того, ПП ВТК «Лукас» має опрацювати механізми залучення додаткових фінансових ресурсів через банки або інвестиційні компанії для підтримки ліквідності та забезпечення безперервної діяльності підприємства в умовах нестабільності.

Диверсифікація діяльності та пошук нових ринків збуту також є важливими аспектами стратегії в умовах кризи. Підприємство має можливість розширити свою діяльність за рахунок виведення нових продуктів на ринок або освоєння нових географічних ринків. Це дозволить зменшити залежність від поточних ринків, що піддаються кризовим впливам, і розподілити ризики. Паралельно важливим є удосконалення маркетингових та збутових стратегій для збереження лояльності існуючих клієнтів і залучення нових.

У рамках управління виробничими процесами ПП «ВТК Лукас» варто орієнтуватися на збільшення частки оборотних активів з високою оборотністю. Зокрема, це стосується оптимізації запасів і забезпечення безперервного виробничого процесу з мінімізацією надлишкових запасів. Також важливим є управління витратами на виробництво шляхом автоматизації окремих етапів і підвищення ефективності ресурсоспоживання.

Інновації та технологічні інвестиції стають важливими інструментами для ПП ВТК «Лукас» у період кризових змін. Впровадження новітніх технологій, зокрема в сфері логістики та управління запасами, дозволить скоротити витрати та підвищити ефективність виробництва. Окрім цього, інвестиції в інформаційні технології можуть прискорити обробку замовлень та зменшити витрати на обслуговування клієнтів.

Гнучкість стратегії є необхідною умовою для забезпечення успішного управління діловою активністю в кризових умовах. ПП ВТК «Лукас» повинно бути здатним швидко реагувати на зміни ринкової ситуації, зокрема через адаптацію до нових вимог клієнтів або коригування постачальницьких ланцюгів. Вдосконалення процесів стратегічного планування та оцінки ризиків дозволить підприємству зберігати конкурентоспроможність навіть у періоди економічної нестабільності.

Таким чином, стратегія вдосконалення управління діловою активністю ПП «ВТК Лукас» в умовах кризи має включати цілісну систему заходів, орієнтованих на оптимізацію всіх аспектів діяльності підприємства. Це дозволить забезпечити підвищення ефективності використання ресурсів, зниження витрат і покращення ліквідності, що в свою чергу сприятиме стабільності підприємства та його здатності до зростання в умовах змінного економічного середовища.

Висновки до розділу 3

Загальний аналіз конкурентного середовища приватного підприємства ВТК «Лукас» засвідчив наявність як перспективних можливостей, так і певних загроз у його функціонуванні. Висока конкуренція в галузі, обмеженість ресурсів та вплив зовнішніх економічних факторів визначають необхідність розробки ефективної стратегії, спрямованої на зміцнення ринкових позицій. При цьому сильні сторони підприємства, зокрема, впровадження інноваційних підходів, висока якість продукції та значний виробничий потенціал, створюють основу для підвищення його конкурентоспроможності.

Водночас для посилення ділової активності підприємства необхідно реалізувати низку заходів. Зокрема, оптимізація операційного та фінансового циклів дозволить забезпечити ефективне використання ресурсів і прискорити оборотність активів. Раціоналізація дебіторської та кредиторської заборгованості сприятиме підвищенню фінансової стабільності. Важливим

напрямом також є розширення ринків збуту, диверсифікація продукції та активне застосування маркетингових стратегій для залучення нових клієнтів і закріплення лояльності існуючих споживачів.

Ефективне управління діловою активністю передбачає інтеграцію ресурсних, виробничих і маркетингових стратегій, які забезпечать стійке економічне зростання та підвищення вартості підприємства. У перспективі реалізація цих заходів сприятиме посиленню позицій ПП ВТК «Лукас» у конкурентному середовищі та забезпеченню його довгострокової стабільності й розвитку.

ВИСНОВКИ

Згідно з результатами проведеного дослідження, можна зробити низку важливих висновків.

1. Ділова активність підприємства є комплексною категорією, що відображає ефективність використання ресурсів і рівень управлінської діяльності. Було встановлено, що рівень ділової активності підприємства значною мірою залежить від впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що змінюються залежно від стадії економічного розвитку підприємства та соціально-економічних умов. Обґрунтовано важливість застосування комплексного підходу до оцінки та управління діловою активністю, який включає врахування взаємозв'язків між усіма складовими цієї категорії та сприяє адаптації до змінюваних умов зовнішнього середовища.

2. Систематизовано основні методи оцінювання ділової активності, серед яких виділяються як традиційні (порівняльний, трендовий), так і сучасні (матричний, морфологічний, методи нечіткої логіки). Встановлено, що більшість методів орієнтовані на аналіз, тоді як управлінський аспект залишається недостатньо розробленим. Підтверджено, що чинні методики, попри наукову обґрунтованість, мають певні обмеження, що виникають через складність розрахункових алгоритмів або їх недостатню адаптованість до умов економічної нестабільності.

3. З'ясовано, що забезпечення високого рівня ділової активності вимагає чіткої класифікації факторів, інтегрованого використання методів аналізу та управління, а також розробки ефективних інструментів моніторингу. У підсумку, запропоновано приділяти особливу увагу розробці стратегічних заходів, орієнтованих на підвищення економічної стійкості та конкурентоспроможності підприємства, з урахуванням оцінки ділової активності.

4. Проведений аналіз діяльності ПП ВТК «Лукас» за 2021-2023 роки виявив певну нестабільність фінансового стану підприємства, що є характерним для умов економічної невизначеності та кризових явищ, що мають місце в країні. Показники ліквідності та платоспроможності демонструють певні коливання, зокрема в 2022 році, коли спостерігався спад деяких ключових показників. Проте на кінець 2023 року підприємство показало позитивну динаміку, що свідчить про відновлення фінансової стійкості та здатність забезпечити фінансування своєї діяльності.

Показники оборотності засвідчують тенденцію до скорочення тривалості операційного циклу, що є результатом підвищення ефективності управління оборотними активами, зокрема, завдяки поліпшенню оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості, а також матеріальних запасів. Коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2022 році знизився, але в 2023 році спостерігався незначний ріст, що свідчить про відновлення економічної активності підприємства.

В цілому протягом 2021-2023 років ПП ВТК «Лукас» продемонструвало значну здатність до адаптації в умовах кризових явищ, забезпечуючи фінансову стійкість, поліпшення ліквідності та оборотності, а також ефективне використання оборотних активів, що підтверджує здатність підприємства функціонувати в умовах економічної нестабільності.

5. Аналіз конкурентного середовища ПП ВТК «Лукас» виявив наявність як перспективних можливостей, так і загроз для його функціонування. Висока конкуренція в галузі, обмеженість ресурсів і вплив зовнішніх економічних факторів вимагають розробки ефективної стратегії для зміцнення ринкових позицій. Разом з тим, сильні сторони підприємства, зокрема, впровадження інноваційних підходів, висока якість продукції та великий виробничий потенціал, створюють платформу для підвищення конкурентоспроможності.

6. Для посилення ділової активності підприємства необхідно реалізувати низку заходів, зокрема, оптимізацію операційного та фінансового циклів, що

дозволить покращити використання ресурсів і прискорити оборотність активів. Раціоналізація дебіторської та кредиторської заборгованості сприятиме стабільності фінансового стану. Розширення ринків збуту, диверсифікація продукції та активне застосування маркетингових стратегій для залучення нових клієнтів також є важливими напрямками підвищення ділової активності.

Ефективне управління діловою активністю передбачає інтеграцію ресурсних, виробничих і маркетингових стратегій, що сприятимуть стійкому економічному зростанню та підвищенню вартості підприємства. Реалізація цих заходів в перспективі дозволить зміцнити позиції ПП ВТК «Лукас» на ринку та забезпечити його довгострокову стабільність і розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гаркуша Н. М., Польова Т. В. Сутність ділової активності підприємства за ринкових умов та її види. *Кримський економічний вісник*. 2012. №1 (01) грудень. Ч. II. С. 145-149.
2. Бєлай С. Застосування таксономічного методу для оцінювання соціально-економічної безпеки регіонів України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2011. С. 82-87.
3. Банк В. Р., Банк С. В., Тараскина А. В. Фінансовий аналіз. Київ: ТК Велбі, Проспект, 2006. 344 с.
4. Андрєєва Г. І., Андрєєва В. А. Організація і методика економічного аналізу : навч. посіб. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. 353 с.
5. Білик М. Д., Павловська О. В., Притуляк Н. М., Невмержицька Н. Ю. Фінансовий аналіз : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : КНЕУ, 2007. 592 с.
6. Польова Т. В. Ділова активність як комплексна економічна категорія та теоретичні аспекти її аналізу. Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. [«Перспективи розвитку обліку, контролю та аналізу у контексті євроінтеграції»], (Одеса : ОНЕУ, 26.05.2018 р.). Херсон : Грінь Д. С., 2018. С. 403-406.
7. Гаркуша Н. М., Польова Т. В. Сутність ділової активності підприємства за ринкових умов та її види. *Кримський економічний вісник*. 2012. №1 (01) грудень. Ч. II. С. 145-149.
8. Антипенко Є. Ю., Ногіна С. М., Піддубна Ю. С. Аналіз теоретичних аспектів ділової активності підприємства та існуючих підходів до її оцінювання. *Сталий розвиток економіки*. 2013. №3. С. 76-80.
9. Бурий С. А., Мукомела-Михалець В. О. Управління діловою активністю машинобудівних підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2014. 183 с.

10. Мошенський С. З., Олійник О. В. Економічний аналіз : підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів / за ред. Ф. Ф. Бутинця. 2-ге вид., доп. і перероб. Житомир : ПП «Рута», 2007. 704 с.
11. Польова Т. В. Особливості сучасної класифікації ділової активності. Зб. тез доп. VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. [«Сучасні економічні системи: стан та перспективи розвитку»], (Хмельницький, 16-17.05.2018 р.). Хмельницький : ХКТЕІ, 2018. С.117-120.
12. Войнаренко М. П., Рзаєва Т. Г. Ділова активність підприємства : проблеми аналізу та оцінки. Хмельницький : ХНУ, 2008. 284 с.
13. Кухарєва О. О., Корнєв М. В. Методика інтегральної оцінки рівня ділової активності промислового підприємства. *Економічний простір*. 2008. №16. С. 114-122.
14. Мукомела-Михалець В. О. Концептуальні засади створення ефективної системи управління діловою активністю машинобудівного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету* : зб. наук. пр. Том 1. Хмельницький : ХНУ, 2011. № 3. С. 40-43.
15. Глушко А.Д., Кузуб М.Б. Євроінтеграційні процеси та їх вплив на економічну безпеку України. Економічна безпека: держава, регіон, підприємство: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 16 травня 2024 р. Полтава: НУПП, 2024. С. 185–188 (264 с.).
16. Бурій С. А., Мукомела-Михалець В. О. Управління діловою активністю машинобудівних підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2014. 183 с.
17. Шеремет А. Д. Методика фінансового аналізу діяльності підприємств. Київ. 2008. 208 с.
18. Онищенко С.В., Маслій О.А., Глушко А.Д., Черв'як А.В. Загрози соціально-економічній безпеці України: монографія. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. 375 с.

19. Авдей О. К. Теоретичні аспекти оцінки ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 5. С. 142–145.

20. Болюх М. А., Бурчевський В. З., Горбатов М. І. Економічний аналіз : навч. посібн. / за ред. акад. НАНУ проф. М. Г. Чумаченка. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2003. 556 с.

21. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : підручник. Київ : КНТЕУ, 2008. 513 с.

22. Глушко А.Д., Власенко В.А., Чепіжна Е.Б. Методика оцінювання ефективності інвестиційних проектів інструментами MS Excel. Розвиток фінансового ринку в Україні: загрози, проблеми та перспективи: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., 27 жовт. 2021 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. С. 113-114

23. Тихонова І. М. Ділова активність підприємства: складові та чинники впливу. *Аграрний вісник Причорномор'я*. 2010. № 53. С. 53.

24. Захарченко І. С. Визначення факторів впливу на економічну активність підприємства. *Збірник наукових праць КНУ*. 2012. № 33 (70). С. 173.

25. Нестеренко Н.В., Діхтяр О.С. Ділова активність як невід'ємна частина фінансового стану підприємства. *Економічний аналіз*. 2012. № 10. Ч. 3. 411 с.

26. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посібн. Київ : Знання, 2004. 650 с.

27. Глушко А.Д., Пиріг Я.М. Оптимізація заборгованості підприємства критичної інфраструктури в аспекті зміцнення фінансово-економічної безпеки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 1 (314). С. 47–54. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-6)

28. Кунц Г., О'Донелл С. Управління: системний ситуаційний аналіз управлінських функцій: Пер. с англ. / в 2-х т. Київ, 1981. 522 с.
29. Менеджмент: навч. посібник. Харків: Друк. ЛТД, к.: Проза, 1997. 176 с.
30. Осипов, В. І. Економіка підприємства : підручник для студ. вищих навчальних закладів. Одеський держ. економічний ун-т. Одеса : Маяк, 2005. 724с.
31. Маскон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента: Пер. с англ. Київ, 1992. 702 с.
32. Харченко В. Ділова активність як складова системи управління розвитком промислового підприємства. Економіка. 2013. № 4 (124). С. 87-91.
33. Подольська В. О., Яріш О. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2007. 488 с.
34. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства : навч. посіб. Київ : Вища школа, 2003. 217 с.
35. Фінанси підприємств : підручник / під ред. проф. А. М. Поддєрьогіна. Київ : КНЕУ, 2004. 428 с.
36. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / за ред. проф. Г. Г. Кірейцева. Київ : ЦУЛ, 2002. 496 с.
37. Комаріст О. І., Комаріст А. І. Оцінка ділової активності підприємств у ринкових умовах. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2009. № 1 (32). С. 33-39.
38. Петренко М. І. Оцінка ділової активності підприємства. URL : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2010_26/Petrenko.pdf.
39. Власюк Н. І. Оцінка ділової активності підприємств. *Науковий вісник УДЛТУ*. 2004. Вип. 14.4. С. 172-175.
40. Економічний аналіз діяльності промислових підприємств / за ред. С. І. Шкарабана, М. І. Сапачова. Тернопіль : ТАНГ, 1999. 405 с.

41. Зоріна О. М. Методологічні підходи в економічному аналізі. *Вісник ЖДТУ. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 1(55). С. 89-91.
42. Яріш П. М., Касьянова Ю. В. Методи проведення аналізу фінансових результатів діяльності організацій. *Управління розвитком*. 2013. № 4(144). С. 159–162.
43. Цал-Цалко Ю. С. Фінансовий аналіз : підручник. Київ : Центр учб. л-ри, 2008. 568 с.
44. Остап'юк Н. А. Методика оцінки фінансового стану підприємства в умовах інфляції. *Вісник ЖДТУ*. 2011. № 1(55). С. 127–129.
45. Крамаренко Г. О., Чорна О. Є. Фінансовий аналіз : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2008 392 с.

ДОДАТКИ